

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

**ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΑΝΔΡΕΑ ΛΑΠΠΑ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΣΠΡΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2018 – 2019

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: **«Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Αυτοαξιολόγησης και βελτίωσης Εκπαιδευτικών Μονάδων.»** έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».



Η εργασία είναι αφιερωμένη στο Γυμνάσιο με Λ.Τ Καλλιθέας, επαρχίας Ολυμπίας ν. Ηλείας

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μ.Π.Σ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» με την επίβλεψη του καθηγητή κ. Γεώργιου Ασπρίδη. Με την περαίωση της εργασίας ολοκληρώνεται ένας μεταπτυχιακός κύκλος σπουδών, ενδιαφέρων και εποικοδομητικός.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν στην ίδρυση και λειτουργία του παρόντος Μεταπτυχιακού του Π.Θ. Η Δ.Ε.Μ έδωσε την δυνατότητα σε εκπαιδευτικούς με αρκετά χρόνια υπηρεσίας για μεταπτυχιακές σπουδές σε ένα τομέα που υπήρχε σοβαρή έλλειψη εξειδίκευσης .

Ακολούθως να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γεώργιο Ασπρίδη για την κατανόηση και συμπαράσταση σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Η καθοδήγηση και η ενασχόλησή του με θέματα που προέκυπταν κατά τη συγγραφή της εργασίας ήταν καθοριστικές για την ολοκλήρωσή της . Τον ευχαριστώ και του εύχομαι καλή συνέχεια στο έργο του. Επίσης να ευχαριστήσω τους συνεπιβλέποντες την εργασία κ. Τσέλιο και κ. Μπλάνα για τα εποικοδομητικά σχόλια τα οποία συντέλεσαν στην βελτίωση της αρτιότητας της εργασίας όπως και τον φίλο, συνάδελφο εκπαιδευτικό και Δ/ντή σχολικής μονάδας Κωνσταντίνο Ζαχαρή για την βοήθεια του και την συμβολή στην διαμόρφωση των ερωτηματολογίων και στην επεξεργασία αυτών

Δεν θα έπρεπε να παραλείψω να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου για τη γόνιμη συνεργασία και φοίτησή μας καθώς και τους Δ/ντές των σχολικών μονάδων Τρικάλων και Καρδίτσας διότι χωρίς τη δική τους προθυμία και ειλικρινή ανταπόκριση η εργασία δεν θα μπορούσε να υλοποιηθεί .

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω το οικογενειακό, φιλικό και επαγγελματικό μου περιβάλλον για την υπομονή και συμπαράστασή τους στη απαιτητική και χρονοβόρα διαδικασία απόκτησης του ΜΔΕ. Ο καθένας στον τομέα του μου συμπαραστάθηκε δίνοντάς μου θάρρος και αισιοδοξία.

Πιστεύω ότι η ΔΟΠ θα είναι το επόμενο μεγάλο στοίχημα της εκπαίδευσης στη χώρα μας το οποίο αν το κερδίσουμε, θα έχουμε κάνει ένα τεράστιο βήμα για την ανάπτυξη και βελτίωση όχι μόνο της παιδείας αλλά της ίδιας της πατρίδας μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Βεβαίωση αυτοδύναμης συγγραφής της εργασίας.....	2
Πρόλογος.....	3
Περιεχόμενα.....	4
Συντομογραφίες και Ακρωνύμια.....	5
Κατάλογος Πινάκων.....	8
Κατάλογος Σχημάτων.....	9
Περίληψη.....	11
Abstract.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ- ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ.....	15
1.1 Σημασία του μελετώμενου θέματος.....	15
1.2 Σκοπός του μελετώμενου θέματος.....	16
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	17
1.4 Μεθοδολογία.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	19
2.1 Ποιότητα.....	19
2.2 Ολική ποιότητα.....	21
2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	22
2.3.1 Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ και Οφέλη από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας..	26
2.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ελλην. Δημόσια Διοίκηση.....	27
2.5 Ποιότητα στην εκπαίδευση.....	29
2.5.1 Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας.....	31
2.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	32
2.6.1 Αρχές ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	33
2.6.2 Χαρακτηριστικά ΔΟΠ στην εκπαίδευση σύμφωνα με Deming.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	37
3.1 Εισαγωγή.....	37
3.2 Έννοια της αξιολόγησης.....	37
3.3 Κατηγορίες της αξιολόγησης.....	39
3.4 Αυτοαξιολόγηση.....	40
3.4.1 Χαρακτηριστικά και προϋποθέσεις της αυτοαξιολόγησης.....	43
3.4.2 Οφέλη από την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	47
4.1 Εισαγωγή.....	47
4.2 Ιστορική αναδρομή του ΚΠΑ.....	47
4.3 Το ΚΠΑ ως μοντέλο της ΔΟΠ και αρχών αριστείας.....	50
4.4 Το ΚΠΑ και η Ευρωπαϊκή του διάσταση και εξάπλωση.....	52
4.5 Η δομή του ΚΠΑ- Φάσεις -Βήματα εφαρμογής του ΚΠΑ.....	54
4.6 ΚΠΑ και συγκριτική μάθηση	58
4.7 Προϋποθέσεις και πλεονεκτήματα εφαρμογής του ΚΠΑ.....	59
4.8 Εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	61
4.8.1 Εγκύκλιος ΔΙΠΑ /Φ.1/9537 12-4-2007.....	61
4.8.2 Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.26250 ΑΘΗΝΑ 30-9-2008.....	62
4.8.3 Εγκύκλιος ΔΙΟΜ/13815/ 18-5-2016.....	62
4.8.4 Εγκύκλιος :ΔΙΟΜ /19690/ ΑΘΗΝΑ 20-6-2017.....	63
4.8.5 Εγκύκλιος ΔΙΟΜ/24723 25-7-2017 , ΔΙΟΜ/36088 26-10-2017.....	64
4.8.6 Εγκύκλιος Δ/νσης Στρατηγικού σχεδιασμού και Καινοτομίας 1755/15-1-2018. Εγκύκλιος ΔΣΣΚ/ΤΠΠ /43400/20/11/2018.....	64
4.9 Εφαρμογή του ΚΠΑ στο χώρο της παιδείας.....	65
4.10 Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και η προοπτική της χρήσης του ΚΠΑ ως αυτοαξιολογικού εργαλείου των σχολικών μονάδων.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	72
5.1 Εισαγωγή.....	72
5.2 Παράμετροι της αναγκαιότητας και επικαιρότητας της έρευνας.....	72
5.3 Σκοπός της ερευνητικής εργασίας.....	73
5.4 Ερευνητικά ερωτήματα.....	74
5.5 Σχεδιασμός ερευνητικής μεθόδου. Ανάλυση ερωτηματολογίου.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΕΛΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	78
6.1 Εισαγωγή	78
6.2 Δημογραφικά στοιχεία.....	78
6.3 Αποτελέσματα σχετικά με τα κριτήρια ΚΠΑ.....	81
6.4 Αποτελέσματα σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	83
6.5 Αποτελέσματα για γνώση του ΚΠΑ και πρόθεση εφαρμογής του.....	83
6.6 Αποτελέσματα σχετικά με τα ζεύγη των ερωτήσεων.....	86

6.7 Συσχετίσεις ηλικίας, προϋπηρεσίας και σπουδών με πρόθεση εφαρμογής ΚΠΑ.....	92
6.8 Ερώτηση 36	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ –ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	94
7.1 Εισαγωγή.....	94
7.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	94
7.3 Γενικεύσεις περιορισμοί της έρευνας.....	95
7.4 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.....	95
7.5 Συμπεράσματα -συζήτηση	96
Βιβλιογραφία Ελληνική	100
Βιβλιογραφία Ξένη.....	106
Παράρτημα.....	108

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΑΕΕ: Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Έργου

CAF: Common Assessment Framework

ΑΔΙΠΠΔ: Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΔΙΟΜ: Δ/νση Οργάνωσης Μεταρρυθμίσεων

ΔΙΠΑ: Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας

ΔμΣ: Διοίκηση μέσω Στόχων

ΔΟΕ: Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδος

ΔΟΠ : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΔΣΣΚ: Δ/νση Στρατηγικού Σχεδιασμού

EFQM: European Foundation of Quality Management

EIPA: European Institute of Public Administration, *Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης*

EPAN: Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης

IPSG: Innovative Public Senses Group ,

ISO: International organization for Standardization ή στα Ελληνικά Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης

ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΚΥΣΔΕ : Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δ/θμιας Εκπ/σης

ΚΥΣΠΕ: Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Α/θμιας Εκπ/σης

ΜΠΣ: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

MBO: Management by Objectives

ΟΛΜΕ: Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης

ΠΕΕΑ : Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση

Π.Θ: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Π.Ι: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

SQA : SPEYER QUALITY AWARD. Γερμανικό Βραβείο Ποιότητας

SPSS: Performance Software System Superior

TQM: Total Quality Management

ΥΠ. ΕΣ: Υπουργείο Εσωτερικών

ΥΠΕΣΔΑ: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Αποκέντρωσης

ΦΕΚ : Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας	1	Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ.....	26
Πίνακας	2	Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας.....	32
Πίνακας	3	Χαρακτηριστικά της αυτοαξιολόγησης.....	43
Πίνακας	4	Εφαρμογή του συστήματος Δ.Ο.Π.....	50
Πίνακας	5	Φορείς ανά χώρα στην Ε.Ε που συμμετείχαν στο ΚΠΑ το 2013....	53
Πίνακας	6	Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου.....	76
Πίνακας	7	Ερώτημα 1.....	77
Πίνακας	8	Ερώτημα 2.....	77
Πίνακας	9	Ερώτημα 3.....	78
Πίνακας	10	Ερώτημα 4.....	78
Πίνακας	11	Ερώτημα 5.....	79
Πίνακας	12	Ερώτημα 6.....	80
Πίνακας	13	Μέσοι όροι.....	80
Πίνακας	14	Χαρακτηριστικά ΔΟΠ.....	83
Πίνακας	15	Ερωτήματα 34 ,35	83
Πίνακας	16	Ερωτήματα 7-8).....	85
Πίνακας	17	(Συσχέτιση ερωτήματος 7 με 8.....	85
Πίνακας	18	(Ερωτ. 9-10)	85
Πίνακας	19	(Συσχέτιση ερωτ.9 με 10).....	86
Πίνακας	20	(Ερωτ 11-1.....	86
Πίνακας	21	(Συσχέτιση 11-12.....	86
Πίνακας	22	(Ερωτ 13-14).....	86
Πίνακας	23	(Συσχέτιση 13-14).....	87
Πίνακας	24	(Ερωτ.15-16).....	87
Πίνακας	25	(Συσχ.ερωτ 15-16).....	87
Πίνακας	26	(Ερωτ 17-18).....	87
Πίνακας	27	(Συσχ 17-18).....	87
Πίνακας	28	(Ερωτ.19-20).....	88
Πίνακας	29	(Συσχ 19-20).....	88

Πίνακας 30 (Ερωτ.21-22).....	88
Πίνακας 31 (Συσχ Ερωτ. 21-22).....	89
Πίνακας 32 (Ερωτ 23-24).....	89
Πίνακας 33 (Συσχ. Ερωτ. 23-24).....	89
Πίνακας 34 (Ερωτ. 25-26).....	90
Πίνακας 35 (Συσχ Ερωτ.25-26).....	90
Πίνακας 36 (Ερωτ. 27-28).....	90
Πίνακας 37 (Συσχ Ερωτ. 27-28).....	90
Πίνακας 38 (Ερωτ.29-30).....	90
Πίνακας 39 (Συσχ Ερωτ.29-30).....	91
Πίνακας 40 (Ερωτ. 31-32).....	91
Πίνακας 41 (Συσχ. Ερωτ. 31-32).....	91
Πίνακας 42 (Ηλικία και πρόθεση εφαρμογής).....	91
Πίνακας 43 (Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό και πρόθεση εφαρμογής ΚΠΑ).....	91
Πίνακας 44 (Χρόνια υπηρεσίας και πρόθεση εφαρμογής ΚΠΑ).....	92
Πίνακας 45: (Ερώτημα 36).....	92

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 : Τι είναι ποιότητα.....	21
Σχήμα 2: Ο κύκλος του Deming.....	23
Σχήμα 3 : Το περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας.....	31
Σχήμα 4 . Μοντέλο ποιοτικής βελτίωσης σχ. Μονάδας.....	38
Σχήμα 5 : Αξιολόγηση του εκπ/κού έργου της σχ. Μονάδας	40
Σχήμα 6 : Είδη αξιολόγησης.....	48
Σχήμα 7: Δομή-Μοντέλο του EFQM.....	51
Σχήμα 8: Αρχές αριστείας.....	51
Σχήμα 9: Η Δομή / Μοντέλο του Κ.Π.Α	55
Σχήμα 10 : Η Δομή / Μοντέλο του Κ.Π.Α.....	55
Σχήμα 11 Φάσεις –Κύκλος εφαρμογής ΚΠΑ	56
Σχήμα 12: Γενικά βήματα εφαρμογής του ΚΠΑ	57

Σχήμα 13: Κύκλος συγκριτικής μάθησης.....	58
Σχήμα 14: Στάδια εφαρμογής του ΚΠΑ.....	61
Σχήμα 15: Ερώτηση 34.....	84
Σχήμα 16: Ερώτηση 35.....	84

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή για να εισαχθεί ο αναγνώστης στο πνεύμα και το χαρακτήρα της εργασίας. Περιλαμβάνει τη σημασία του μελετώμενου θέματος, το σκοπό της εργασίας που είναι να διερευνήσει το βαθμό δυνατότητας εφαρμογής του ΚΠΑ ως αυτοαξιολογικού εργαλείου και ως εργαλείου Δ.Ο.Π. στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς της Δυτικής Θεσσαλίας (Τρικάλων ,Καρδίτσας).

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στις βασικές εισαγωγικές έννοιες όπως την ποιότητα για την οποία τονίζει ότι είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αναλύεται σε πολλούς τομείς γι αυτό και ο ορισμός της εκφράζεται κάθε φορά με διαφορετικούς τρόπους. Περιγράφεται η ΔΟΠ στην εκπαίδευση. Αρχικά τονίζεται η αξία και η σημασία της εκπαίδευσης στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη μιας χώρας και κατόπιν η ανάγκη εισαγωγής της ποιότητας και των αρχών της ΔΟΠ στο χώρο της εκπαίδευσης.

Στο επόμενο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της αξιολόγησης. Ονομάζονται οι κατηγορίες της αξιολόγησης που είναι η εξωτερική και εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση. Περισσότερο βάρος δίδεται στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και τα οφέλη που προκύπτουν από την εισαγωγή της σε αυτήν . Πρωταρχικός σκοπός της αυτοαξιολόγησης της σχ. Μονάδας είναι η αλλαγή και η βελτίωση της ποιότητας του έργου που παράγει η σχολική μονάδα. Η συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση καλλιεργεί τις συνεργατικές συμπεριφορές και βγάζει στην επιφάνεια τις καλές πρακτικές .

Στο 4^ο κεφάλαιο επιχειρείται μία αναλυτική παρουσίαση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework) αποτελεί ένα εργαλείο αυτο - αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών και προώθησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας Το ΚΠΑ από την ημέρα της εφαρμογής του έχει βοηθήσει περισσότερους από 4000 φορείς στην Ευρώπη να εισάγουν την Ολική Ποιότητα στην λειτουργία τους βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πολιτών. Το ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια και είκοσι

οκτώ υποκριτήρια. Το ΚΠΑ δεν είναι μια διαδικασία που θα εφαρμοσθεί μία φορά. Αντίθετα είναι μια λειτουργία διαρκής για εντοπισμό των αδυναμιών κάθε οργανισμού και ανάληψη δράσεων βελτίωσης καθώς και ανάδειξης καλών πρακτικών. Στη συνέχεια του κεφαλαίου περιγράφεται η προσπάθεια εισαγωγής της ΔΟΠ στη Δημόσια Οργάνωση και του ΚΠΑ μετά από την δημιουργία του ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης. Η πορεία αυτή αναλύεται μέσα από την έκδοση εγκυκλίων στις οποίες περιέχονται τα πλεονεκτήματα του ΚΠΑ, οι οδηγίες εφαρμογής, τα χρονοδιαγράμματα. Υπάρχει μία καθυστέρηση στην ανταπόκριση των δημοσίων υπηρεσιών στην εφαρμογή του ΚΠΑ ,είναι όμως γεγονός ότι οι χρήστες του ΚΠΑ κάθε χρόνο αυξάνονται(EIPA Annual Report 2013). Στο χώρο της εκπαίδευσης το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης εφαρμόστηκε σε δύο Δ/νσεις του Υπουργείου Παιδείας με επιτυχία. Δεν έχει εφαρμοσθεί σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Αντίθετα με την Ελλάδα, στην Ευρώπη αρκετές σχολικές μονάδες χρησιμοποίησαν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης με σκοπό την βελτίωσή τους και τα αποτελέσματα που είδαν είναι αρκετά ενθαρρυντικά.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε βρίσκεται στο 5^ο κεφάλαιο .Διενεργήθηκε έρευνα στα σχολεία Δ/θμιας και Α/θμιας Εκπαίδευσης των νομών Καρδίτσας και Τρικάλων με ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ηλεκτρονικά με την Φόρμα Google ,όπως και επιστράφησαν .Οι απαντήσεις αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Βλέπουμε τα δημογραφικά στοιχεία των υποκειμένων και τις απαντήσεις τους στα ερωτήματα που αφορούν και τους βασικούς στόχους της εργασίας, για το Κοινό πλαίσιο Αξιολόγησης.

Το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, τους περιορισμούς της έρευνας, τις γενικεύσεις και τις προτάσεις για μελλοντικές έρευνες. Από τα αποτελέσματα της έρευνας βρέθηκε πως σύμφωνα με τη γνώμη των Δ/ντών τα σχολεία βρίσκονται σε καλό δρόμο όσο αφορά τα χαρακτηριστικά Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι ίδιοι στην πλειοψηφία τους γνωρίζουν το ΚΠΑ και έχουν την πρόθεση να το εφαρμόσουν. Τα οφέλη από την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης θα είναι πολλαπλά στη Σχολική Μονάδα. Αυτό δείχνει η Ευρωπαϊκή εμπειρία και πρακτική αλλά και η εφαρμογή του σε πολλούς τομείς της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.

Λέξεις κλειδιά: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Αυτοαξιολόγηση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Σχολική Μονάδα, Εκπαιδευτικό Έργο.

ABSTRACT

One of the most important tools for describing the present state of an organization is the Common Assessment Framework (CAF) which through self-assessment enables mainly public bodies to identify problems and shortcomings related to the provision of services and their resolution.

The first chapter is an introduction to introduce the reader to the spirit and nature of the work. It includes the importance of the subject under consideration, the purpose of the work that is to investigate the degree of applicability of the CAF as a self-assessment tool and as an IOB tool. to the educational organizations of Western Thessaly (Trikala, Karditsa)

The second chapter deals with basic introductory concepts such as quality for which it emphasizes that it is a complex concept that is analyzed in many areas and that its definition is expressed each time in different ways. Describe the IOP in education. First, the value and importance of education is emphasized in the economic, social and cultural development of a country and then the need to introduce the quality and principles of ICT in education.

The next chapter discusses the concept of evaluation. These are the categories of evaluation that are external and internal evaluation or self-evaluation. More emphasis is placed on the self-assessment of the school unit and the benefits of introducing it. The primary purpose of self-assessment of the school unit is to change and improve the quality of work produced by the school unit. Collective internal evaluation or self-evaluation fosters collaborative behaviors and brings out best practices.

Chapter 4 presents a detailed presentation of the Common Assessment Framework (CAF). The Common Assessment Framework is a self-assessment tool for public services and promotion of Total Quality Management developed by the Innovation Public Services Group operating within the European Union and involving our country is also active. This is a generally simple, accessible and easy to use template for all public sector organizations across Europe. Since its

inception, the CAF has helped more than 4,000 operators in Europe introduce Total Quality into their operations by improving customer service and satisfaction. The CAF consists of nine criteria and twenty eight criteria. The CAF is not a one-time procedure. On the contrary, it is a continuous function of identifying the weaknesses of each organization and taking improvement actions as well as highlighting good practices. The following section describes the attempt to introduce IOB into the Public Organization and the CAF after its creation as a self-assessment tool. This course is analyzed through the issuance of circulars containing the benefits of the CAF, the implementing guidelines, the timetables. There is a delay in the response of public services to the implementation of the CAF, but it is a fact that CAF users are increasing each year (EIRA Annual Reports 2013). In the field of education, the Common Assessment Framework has been successfully implemented in two departments of the Ministry of Education. Not implemented at school unit level. Unlike Greece, several schools in Europe have used the Common Assessment Framework to improve them, and the results they have seen are quite encouraging.

The methodology followed is in Chapter 5. A survey was conducted on the Karditsa and Trikala Prefecture Schools with questionnaires. The questionnaires were sent electronically via Google Form and returned. .

The sixth chapter presents the results of the research. We look at the demographics of the subjects and their answers to the questions related to the main objectives of the work for the Common Assessment Framework.

The seventh chapter contains answers to research questions, research limitations, generalizations, and suggestions for future research. From the results of the survey it was found that in the opinion of the Directors, schools are on the right track in terms of Total Quality Management features and in the majority of them know the CAF and intend to implement it. The benefits of implementing the Common Assessment Framework will be manifold in the School Unit. This is evidenced by European experience and practice and its application in many areas of Public Administration in Greece.

Keywords: Common Assessment Framework, Self-Assessment, Total Quality Management, School Unit, Educational work.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

1.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Ένα αυξανόμενο διεθνοποιημένο περιβάλλον, που αλλάζει συνεχώς, οδηγεί τις πάσης φύσεως οργανώσεις στο να εισάγουν καινούργιες μεθόδους διοίκησης για να μπορούν να προσφέρουν στις νέες συνθήκες. Βασικό παράδειγμα αποτελεί η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η οποία είναι ένα ολιστικό διοικητικό παράδειγμα που ωθεί σε αλλαγή τα πάντα μέσα σε μια οργάνωση και για αυτό το λόγο προϋποθέτει ταυτόχρονη αλλαγή των συμπεριφορών των διοικητικών στελεχών αλλά και όλων των εργαζομένων μιας οργάνωσης (Goetsch D., Davis S, 2013)

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ήταν αδύνατο να μην επηρεαστεί και ο τομέας της εκπαίδευσης. Η βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων έχει μπει στο στόχαστρο της στρατηγικής της Λισαβόνας (Lisbon European Council, 2000) στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ντούβας 2018) Στην Ευρώπη οι δημόσιοι οργανισμοί ρίχνουν το βάρος τους στην ποιότητα ,αναπτύσσουν μοντέλα και εργαλεία αυτοαξιολόγησης τα οποία τους βοηθούν να βελτιώνονται συνεχώς. Τα εκπαιδευτικά συστήματα οφείλουν να αντιληφθούν τα νέα παγκόσμια κοινωνικά δεδομένα και να ανταποκριθούν σε αυτά εγκαίρως προκειμένου να επιτελέσουν το εκπαιδευτικό τους έργο. Αυτό απαιτεί από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και τις εκπαιδευτικές μονάδες να προσαρμόζονται στις καινούργιες απαιτήσεις του περιβάλλοντος, απαιτήσεις που αναφέρονται όχι μόνο σε θέματα διδακτέας ύλης αλλά και στη γενική λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Ζιρινόγλου , 2015)

Μια βασική παραδοχή της ΔΟΠ είναι ότι βασίζεται στους ανθρώπους και αυτούς υπηρετεί (Τσιότρας, 2002) Τα προβλήματα που παρατηρούνται στο χώρο της εκπαίδευσης στην Ελλάδα υποχρεώνουν σε μια διαδικασία μετασχηματισμού του σχολείου σε σχολείο ποιότητας. Η ΔΟΠ ως ανθρωποκεντρική κατά βάση φιλοσοφία διοίκησης, μπορεί να εφαρμοστεί στις σχολικές μονάδες. (Σαΐτη, 2015). Σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια νέα φιλοσοφία και νοοτροπία για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης.

Το ΚΠΑ είναι ένα πλαίσιο αρχών, κριτηρίων και μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης μιας δημόσιας υπηρεσίας που στοχεύει μέσω της εφαρμογής του στην ενίσχυση της διοικητικής επάρκειας και στην εξεύρεση του κατάλληλου τύπου

διοίκησης. Αποτελεί ένα πρακτικό διοικητικό εργαλείο το οποίο μετράει τη διοικητική ικανότητα της οποίας η δράση οφείλει να είναι προσανατολισμένη στην τελειότητα. Επιπλέον είναι ένα από τα πρότυπα της ΔΟΠ το οποίο γεννήθηκε από την Ομάδα Διοικητικών Καινοτομιών στη δημόσια διοίκηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το ΚΠΑ ενθαρρύνει τους φορείς να χρησιμοποιούν τεχνικές διοίκησης ποιότητας προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή του. Είναι ένα απλό, σύγχρονο και εύχρηστο εργαλείο, το οποίο παρέχει ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης, διαμορφωμένο ειδικά για τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα, καθώς και του συστήματος αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου. Το ΚΠΑ είναι στην ουσία ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης το οποίο βοηθά τους Δημόσιους οργανισμούς να αναγνωρίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους.

Το ΚΠΑ ήδη έχει ξεκινήσει να εφαρμόζεται σε ένα ευρύ φάσμα τομέων όπως η τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση, η υγεία, οι οικονομικές υπηρεσίες αλλά και η εκπαίδευση, **όχι όμως ακόμα σε επίπεδο σχολικής μονάδας.**

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της σημασίας της για την βελτίωση της εκπαίδευσης, όπως και η αποτύπωση της αξίας του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ως εργαλείο που συμβάλλει στην ορθή διοίκηση μέσω της αξιολόγησης της δομής ενός σχολικού οργανισμού και που συντελεί στην αλλαγή κουλτούρας όσον αφορά την αυτοαξιολόγηση.

Η συγκεκριμένη εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει το βαθμό δυνατότητας εφαρμογής του ΚΠΑ ως αυτοαξιολογικού εργαλείου και ως εργαλείου Δ.Ο.Π. στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς της Δυτικής Θεσσαλίας (Τρικάλων, Καρδίτσας). Ο βαθμός δυνατότητας για την εφαρμογή του Κ.Π.Α ερευνάται με την ανάπτυξη και εφαρμογή ερωτηματολογίου στους Δ/ντές των Σχολικών μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης των νομών Τρικάλων και Καρδίτσας.

Επιπλέον ως πρωτότυπη προσέγγιση μπορεί να συμβάλλει στην οικοδόμηση νέας γνώσης και πρακτικών στη σύνθεση και εφαρμογή εργαλείων ποιότητας στην εκπαίδευση και να αποτελέσει τη βάση για τη χάραξη πολιτικής στο πλαίσιο της Αυτοαξιολόγησης της Σχολικής μονάδας και στην παρώθηση

,παρακίνηση για καθιέρωση του ΚΠΑ στην εκπαίδευση και δη στη σχολική μονάδα.

Ελπίζουμε ότι αυτή η μελέτη θα κινήσει το ενδιαφέρον όσων πιστεύουν ,αλλά και όσων αμφισβητούν, ότι τα ελληνικά σχολεία μπορούν να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας σε πείσμα της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας.

Ο μετασχηματισμός ενός σχολείου σε σχολείο ποιότητας είναι μια μακρόχρονη διαδικασία η οποία απαιτεί λεπτομερή προγραμματισμό και συμμετοχή όλων των φορέων. Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να συμβάλλει στην προώθηση της γνώσης για τα θέματα που ασχολείται και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την βελτίωση της ποιότητας στις σχολικές μονάδες της έρευνας.

1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εκπαίδευση αποτελεί ύψιστο κοινωνικό αγαθό ,στοιχείο της κουλτούρας ενός λαού και συμβάλει στην ατομική, κοινωνική ,εθνική και οικονομική του ανάπτυξη. Η εκπαίδευση συντελείται και παρέχεται μέσα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τις σχολικές μονάδες. Η σχολική μονάδα μπορεί και πρέπει να διοικηθεί αποτελεσματικά δηλ. απαιτείται προγραμματισμός, οργάνωση λειτουργίας, διοίκηση και διεύθυνση ανθρώπινου παράγοντα. Οι ελλείψεις και οι προβληματικές καταστάσεις που παρατηρούνται στο χώρο της εκπαίδευσης επιβάλουν μια διαδικασία μετασχηματισμού του σχολείου σε σχολείο ποιότητας. Αφορμή για την ανάληψη της παρούσας εργασίας και έρευνας στάθηκαν οι παραδόσεις του μαθήματος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων από τον επιβλέποντα την εργασία καθηγητή καθώς και τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα σε θέματα αυτοαξιολόγησης, Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του εργαλείου αυτών, ΚΠΑ.

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας και η κριτική ανασκόπηση της όπως παρουσιάζεται στο πρώτο μέρος της εργασίας σε συνδυασμό με την προσωπική εμπειρία και τις παραδόσεις των μαθημάτων καθώς και την προβληματική που προκύπτει συνεχώς για την ανάγκη παροχής ποιοτικής εκπαίδευσης οδήγησαν στην διατύπωση των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων.

1. Χρησιμοποιούν οι Δ/ντές των σχολικών άτυπα, ανεπίσημα και εμπειρικά κάποιες από τις πρακτικές της ΔΟΠ και μερικά από τα κριτήρια του ΚΠΑ ?
2. Υπάρχουν οι προϋποθέσεις για την καθιέρωση της ΔΟΠ και του ΚΠΑ στα Ελληνικά σχολεία?

3. Έχουν οι Δ/ντές των σχολικών μονάδων τη γνώση, την βούληση και την πρόθεση να εφαρμόσουν το ΚΠΑ ως αυτοαξιολογικό εργαλείο?

1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Με βάση τους στόχους της έρευνας και λαμβάνοντας υπόψη τον περιορισμένο χρόνο μιας και πρόκειται για διπλωματική εργασία επιλέχθηκε ως ερευνητική μέθοδος η δειγματοληπτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο.

Ο πληθυσμός της έρευνάς μας αποτελείται από τους 186 Δ/ντές Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης νομών Τρικάλων και Καρδίτσας. Η επίδοση του ερωτηματολογίου στους Δ/ντές έγινε μέσω της συμπλήρωσης του συνδέσμου google form και έλαβε χώρα από τον Νοέμβριο έως τον Δεκέμβριο του 2019 ,αφού ζητήθηκε η άδεια των Δ/νσεων Εκπαίδευσης καθώς και τα e-mail των σχολείων.

Ως προς την επεξεργασία των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες SPSS.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ποιότητα είναι ένα κοινό χαρακτηριστικό της κατάστασης που επιβλήθηκε στις επιχειρήσεις, εξ' αιτίας των συνθηκών των οποίων διαμορφώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι. Επίσης είναι ένα ζήτημα που κυριαρχεί στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. (Κέφης, 2014). Είναι ένα θέμα που μας ανησυχεί αρκετά όταν κάνουμε τα καθημερινά μας ψώνια, όταν δεχόμαστε υπηρεσίες, όταν επιλέγουμε εστιατόριο, όταν κάνουμε μεγάλες αγορές. Ο τρόπος που ο καθένας αντιλαμβάνεται την ποιότητα, είναι ένα βασικό στοιχείο και κριτήριο για να επιλέξει τα διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες. Όλοι μας συνειδητά ή ασυνείδητα χρησιμοποιούμε ορισμένα κριτήρια για τις αγορές μας. Η ποιότητα της αγοράς μας καθορίζεται από το βαθμό που πληρούνται τα συγκεκριμένα κριτήρια (Goetsch & Davis 2010)

Το λεξιλόγιο ISO 8402(1986) δίνει τον εξής ορισμό :Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες.

Στην απόλυτη εκδοχή της, μπορούμε να συνδέσουμε την ποιότητα με το σπάνιο, το όμορφο, το διαχρονικό, το τέλειο, το ακριβές και το διαχρονικό (Ζαβλανός, 2003) Στη σχετική της εκδοχή η ποιότητα συνδέεται με το βαθμό που το αποτέλεσμα ανταποκρίνεται στις αρχικές προδιαγραφές έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση του πελάτη (Ντούβας, 2018)

Αν επιχειρήσουμε να αναλύσουμε ετυμολογικά τη λέξη <<ποιότητα >> θα ανακαλύψουμε ότι προέρχεται από την αρχαία λέξη «ποιος» που σημαίνει την ιδιότητα, την φύση, ή την σύσταση κάποιου πράγματος καθώς και ότι έχει να κάνει με το μέγεθος ή τον όγκο του .(Φραγκούλης, 2001).

Η ποιότητα αποτελεί σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων ενέργειας που διασφαλίζει την αξιοποίηση του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Δεν είναι μια αφηρημένη έννοια αλλά έχει πρακτικά, μετρήσιμα και ποσοτικά χαρακτηριστικά τα οποία συντελούν στη διαμόρφωση μιας βάσης και ενός πεδίου διερεύνησης και διαρκούς βελτίωσης

από την πλευρά των επιχειρήσεων (Κέφης, 2014) .Κατά τον Crosby(n.d) η ποιότητα είναι δωρεάν. Εκείνο που έχει υψηλό κόστος είναι η απουσία ποιότητας.

Τα τελευταία χρόνια ο σύγχρονος καταναλωτής μέσα σε μια δύσκολη οικονομική κρίση έχει κατασταλάξει στο δόγμα «το φθηνό είναι και ακριβό» με την έννοια ότι η αγορά ενός φθηνού σε αξία και ποιότητα προϊόντος αποβαίνει σε βάρος του αφού ίσως χρειαστεί να το επισκευάσει ή να το αγοράσει ξανά μία ή περισσότερες φορές. Η τιμή σε μεγάλο βαθμό έπαψε να αποτελεί κριτήριο επιλογής όταν θέλουμε να αγοράσουμε μία υπηρεσία ή ένα προϊόν(Τζωρτζάκης, 2007)

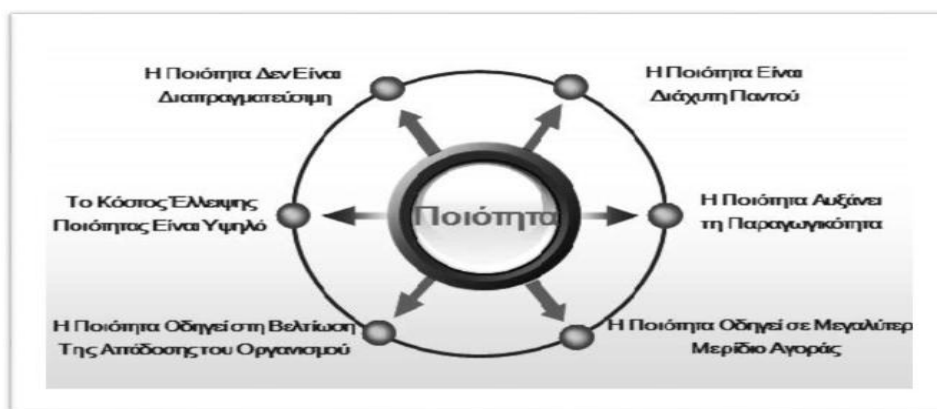
Ποιότητα είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αναλύεται σε πολλούς τομείς γι' αυτό και ο ορισμός της ορίζεται κάθε φορά με διαφορετικό τρόπο. Η δυσκολία να ορίσουμε τι ακριβώς είναι ποιότητα οφείλεται στη υποκειμενικότητα και το πολυσύνθετο του χαρακτήρα της. Έτσι για να ορισθεί η έννοια της ποιότητας από τη μια πλευρά υιοθετούνται προσωπικά και υποκειμενικά κριτήρια είτε από τον παραγωγό είτε από τον αποδέκτη μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος και από την άλλη υιοθετούνται προσωπικά κριτήρια από το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό πλαίσιο.(Ντούβας, 2018)

Η σύγχρονη αντίληψη για την ποιότητα μπορεί να συνοψιστεί στα παρακάτω

- Η ποιότητα δεν είναι ένα πρόγραμμα αλλά μια στρατηγική επιλογή. Δεν εγκαθίσταται αλλά ενσωματώνεται.
- Η ποιότητα είναι μία από τις πιο αξιόπιστες επενδύσεις ενός οργανισμού
- Η ποιότητα είναι ανάγκη να βελτιώνεται συνεχώς.
- Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνεργασία και η συμμετοχή όλων .
- Η ποιότητα δεν αφορά μόνο στις επιχειρήσεις αλλά και στους κυβερνητικούς οργανισμούς, τις δημόσιες υπηρεσίες και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αφορά και στον καθένα ξεχωριστά.
- Οι αυξημένες απαιτήσεις και γνώσεις του πελάτη κάνουν την ποιότητα απαραίτητη για όλες τις επιχειρήσεις .
- Η ποιότητα ικανοποιεί όλους :πελάτες ,υπαλλήλους και διοίκηση.

Η ποιότητα σήμερα με τις γνώσεις που έχουμε και την εξέλιξη που έχει συντελεστεί δεν είναι μόδα ή ακόμα ένα στοιχείο υπεροχής του προϊόντος ή της

υπηρεσίας αλλά προτεραιότητα και ανάγκη.(Γεωργακή και συν. 2010) Αποτελεί δέσμευση και ευθύνη απέναντι στην κοινωνία.



Σχήμα 1 :Τι είναι ποιότητα (πηγή Καφούρου ,Μουλάς 2016)

2.2 ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Όπως αναφέρθηκε, η σύγχρονη αντίληψη επιθυμεί η ποιότητα να αφορά κάθε διεργασία, κάθε είδους δραστηριότητα και κάθε άτομο. Αυτή η ολιστική αντίληψη για την ποιότητα ονομάζεται ολική ποιότητα και ορίζεται ως εξής: Ολική ποιότητα είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης.(Paul James,1996). Ολική ποιότητα (Total Quality) είναι μια στρατηγική για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη, στην οποία εμπλέκονται όλα τα διοικητικά στελέχη και οι υπάλληλοι, ενώ χρησιμοποιούνται ποσοτικές-στατιστικές μέθοδοι για τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών ενός οργανισμού(ASQ 2002)

Η έννοια της ολικής ποιότητας είναι συνδεδεμένη με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών και των επιχειρήσεων σε μια σειρά διαδικασιών και ατόμων –εργαζομένων(πελάτες και προμηθευτές με βασικό στόχο την επίτευξη, τη διατήρηση και την πρόοδο του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών. (Κέφης, 2014)

Ο προσανατολισμένος στην ολική ποιότητα οργανισμός ή επιχείρηση, είναι εξωστρεφής, ευέλικτος στην προσέγγιση και την πρακτική, αναπτύσσει και διαπαιδαγωγεί το προσωπικό του, τους προμηθευτές και τους πελάτες και προσφέρει κάτι περισσότερο από μια θέση εργασίας.(Goetsch & Davis 2013) Για

να μπορούμε να μιλάμε για Ολική Ποιότητα πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχουν συγκεκριμένες αρχές. Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης ή του οργανισμού, το αντικείμενο της εργασίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του η υιοθέτηση από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους των ονομαζόμενων βασικών αρχών της Ολικής Ποιότητας διαμορφώνει την ακολουθούμενη πολιτική αποφάσεων και πρωτοβουλιών. Χωρίς αυτές τις αρχές δεν θα αποδώσει καμία προσπάθεια.

Οι βασικές αρχές της Ολικής ποιότητας είναι:

- Η δέσμευση της ηγεσίας
- Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη
- Η ικανοποίηση του καταναλωτή
- Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών
- Η συνεχής εκπαίδευση
- Η συνεχής βελτίωση

Θεμελιώδης αρχή της Ο. Π είναι η ικανοποίηση του πελάτη. (Κέφης, 2014)

2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το 1956 ο Armand Feigenbaum παρουσίασε τον όρο «Έλεγχος Ολικής Ποιότητας» ο οποίος αποτέλεσε τον προπομπό για την δημιουργία της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας –ΔΟΠ-(Μαντζάρης ,2008: Costin ,1994)

Η ΔΟΠ αναπτύχθηκε σε ισχυρό όπλο των επιχειρήσεων, ώστε να βάλουν τις βάσεις για την βελτίωση της παραγωγής και τον έλεγχο των προϊόντων που παράγονται. Η σκέψη είναι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να βρουν πού οφείλονται τα ελαττωματικά κομμάτια των προϊόντων που προκαλούσαν δυσλειτουργίες στην παραγωγική διαδικασία(Ζιρινόγλου, 2015)

Αυτή η νέα κουλτούρα της διοίκησης διαμορφώθηκε και αναπτύχθηκε από τις ιδέες Αμερικανών και Γιαπωνέζων ερευνητών που μελέτησαν διεξοδικά το θέμα της ποιότητας .Ο Deming, ο Juran , ο Krosby ,ο Ishikawa ο Feingenbaum ο Imai και άλλοι χαρακτηρίστηκαν ως πατέρες και guru της ΔΟΠ.

Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι η ολόπλευρη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών, η οποία εκφράζεται με τη συμμετοχή όλων ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών.(Κέφης, 2014) .Η

ΔΟΠ αποτελεί το τελευταίο σκαλί εξέλιξης της διοίκησης ποιότητας, αλλά συγχρόνως είναι και μια αδιάκοπη διαδικασία γιατί ο δρόμος προς τη συνεχή βελτίωση δεν τελειώνει ποτέ σε ένα κόσμο και σε ένα περιβάλλον που αλλάζει και εξελίσσεται. (Ζιρινόγλου, 2015)

Ο Deming στο βιβλίο του «Out of the crisis» δημιούργησε το σχεδιάγραμμα το λεγόμενο και «ως κύκλος του Deming» Ο κύκλος του Deming έχει να κάνει με μια κυκλική διαδικασία σύμφωνα με την οποία ξεκινάει η δράση, λαμβάνει χώρα ο σχεδιασμός συνεχίζεται η δράση και ελέγχεται ώστε να ξεκινήσει πάλι η διαδικασία από την αρχή (James, 1999)

Σχηματικά ο κύκλος του Deming:



Σχήμα 2.: Ο κύκλος του Deming, WE (1986) Out of the crisis, institute of technology –center of advanced engineering study, Cambridge, MA

Στη σύγχρονη εποχή «ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό από τις επιχειρήσεις –οργανισμούς ότι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και η σχέση τους με την ικανοποίηση του πελάτη είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης» (Λογοθέτης, 2005, σελ 25)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται κυρίως στη σημασία που έχει η συμμετοχή όλων των συντελεστών για τη βελτίωση της ποιότητας. Πρόκειται για ένα σύγχρονο τρόπο διοίκησης όπου η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των συντελεστών καθώς

όλοι συμβάλουν στη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης(Ραντίσα, 2014) Πρόκειται για μια καινοτόμο μέθοδο κατά την οποία οι απαιτήσεις του πελάτη γίνονται αφορμή ώστε να βελτιωθεί η ίδια η επιχείρηση .

Ο Atkinson (1990) δίνει προτεραιότητα όσο αφορά τη ΔΟΠ στην πρόληψη και όχι στη διόρθωση και τις θεραπευτικές κινήσεις και τα προβλήματα που πιθανόν να προκύψουν σε ένα μακροχρόνιο διάστημα. Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση που ενστερνίζεται τη ΔΟΠ στηρίζεται σε μακροπρόθεσμες ενέργειες ώστε να λυθούν έγκαιρα τα πιθανά προβλήματα που επηρεάζουν την ποιότητα .(Ζιρινόγλου, 2015)

Για να πετύχει η ΔΟΠ χρειάζεται να τίθενται συνεχώς στόχοι απόδοσης, γνώση της πορείας της επιχείρησης, κατάλληλη εκπαίδευση, ισχυρή και δίκαιη διοίκηση, και όραμα. Το πρώτο βήμα για τη διαμόρφωση ενός οράματος είναι να δηλωθεί και να γραφεί .Αυτό ονομάζεται δήλωση του οράματος (vision statement). (Γεωργακή και συν. 2015)

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να εξεταστεί από πολλές πλευρές διότι μπορούμε να τη χρησιμοποιήσουμε σε κάθε στάδιο παραγωγικής διαδικασίας (όπως ο σχεδιασμός ,η παραγωγή ,η διανομή) σε όλη την οργάνωση και επίπεδο κάθε επιχείρησης και οργανισμού(διοίκηση ,εργαζόμενοι, βοηθητικό προσωπικό)σε κάθε είδος επιχείρησης (ιδιωτική ή δημοσίου, οικονομική ,κατασκευαστική, εκπαιδευτική .(Ζιρινόγλου, 2015)

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η δέσμευση που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο(James 1999) Η ΔΟΠ περιέχει τρεις βασικές αρχές οι οποίες είναι η δέσμευση, η γνώση και η συμμετοχή. Η αρχή της δέσμευσης αναφέρεται στην υποχρέωση όλων των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας και ικανοποίηση των πελατών και όχι το προσωπικό όφελος, η αρχή της γνώσης η οποία εστιάζεται στην επιστημονική κατάρτιση και γνώση που θα πρέπει να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι ,και η αρχή της συμμετοχής δηλ. το ομαδικό πνεύμα και η συλλογικότητα που θα πρέπει να επιδεικνύουν όσοι εμπλέκονται στην παραγωγική ή υπηρεσιακή διαδικασία (Ραντίσα, 2016)

Μία άλλη βασική αρχή που διακατέχει την ΔΟΠ είναι και η δημοκρατικότητα και κατ'επέκταση η ελεύθερη διατύπωση της γνώμης και η συμμετοχή των εργαζομένων αν όχι στη λήψη αποφάσεων τουλάχιστον στη υποβολή προτάσεων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η σημαντικότερη μεταβλητή της ποιοτικής και αναπτυξιακής προοπτικής μιας εταιρίας και πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα .

Για να είναι αποτελεσματική η Διοίκηση πρέπει να αποδεσμευτεί από τα στενά τεχνοκρατικά όρια. Να πάψει να περιβάλλεται από αυτά και να γίνει περισσότερο ανθρωποκεντρική. Ποιότητα των προϊόντων δεν επιτυγχάνεται χωρίς ποιότητα των ανθρώπων. Δεν επιτυγχάνεται η ποιότητα σε έναν οργανισμό εάν δεν είναι «ποιοτικοί οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε αυτόν.»(Κέφης, 2014)

Ποιοτικός εργαζόμενος είναι αυτός που έχει εμπειρία, ικανότητες ,γνώσεις ήθος και προσφορά όπου και αν έχει εργαστεί. Ποιοτικός εργαζόμενος είναι αυτός που νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του.

Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας προϋποθέτει αλλαγή του ρόλου των εργαζομένων με μεγαλύτερη συμμετοχή τους σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Σε αυτό συνηγορεί και η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών οι οποίες χρειάζονται αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ΔΟΠ δεν είναι ένα πρόγραμμα ή ένα σύνολο κανόνων που εφαρμόζεται ώστε να δώσει γρήγορα αποτελέσματα, ούτε απλώς ένα σύνολο τεχνικών και στατιστικών μεθόδων. Η "ποιότητα" θα πρέπει να ελέγχεται σε κάθε βήμα της διαδικασίας παραγωγής και όχι μόνο να αξιολογείται στο τέλος.(Ραντίτσα, 2016). Δεν είναι θέμα συμβούλων επιχειρήσεων ή ανθρωπίνων σχέσεων, ούτε είναι η πιστοποίηση κατά ISO. Είναι μια ευρύτερη προσέγγιση η οποία βασίζεται σε μια αλλαγή ριζική της κουλτούρας και της νοοτροπίας ενός οργανισμού και απαιτεί χρόνο. (Γεωργακή και συν, 2010)

2.3.1 Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ και οφέλη από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Πίνακας 1(Δερβιτσιώτης 2005)

Λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. είναι (Δερβιτσιώτης, 2005)
Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της οργάνωσης σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.
Η αδυναμία άλλων προσεγγίσεων και εργαλείων για τη διασφάλιση ποιότητας.
Η αναποτελεσματικότητα μηχανιστικών διαδικασιών σε συνδυασμό με την απουσία κατάλληλης διοικητικής υποδομής για τη βελτίωση της οργάνωσης. (π.χ. χάρτες ελέγχου ποιότητας ή Χάρτες Χρηστών στο Δημόσιο Τομέα. Βασική ιδέα για τη δημιουργία Χαρτών ήταν η αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες – πολίτες),
Η αύξηση των εσόδων μέσω της μείωσης ποιοτικών αστοχιών.
Η καινοτομία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας.

Ο Ishikawa έχει αναγνωρίσει αρκετά οφέλη από την ΔΟΠ σε όλο το εύρος του Οργανισμού. Τα οφέλη αυτά δεν αποτελούν υποθέσεις του Ishikawa, αλλά αποτελούν πραγματικότητα που έχει καταγραφεί σε Ιαπωνικούς οργανισμούς(Ishikawa 1990)

- Μείωση των ελαττωματικών προϊόντων και αισθητή βελτίωση της ποιότητας
- Απόκτηση εμπιστοσύνης των πελατών
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Μείωση κόστους ελέγχων και επιθεωρήσεων και γρηγορότερος χειρισμός των παραπόνων
- Βελτίωση της συνοχής εντός του οργανισμού και των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.
- Ο οργανισμός κερδίζει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων
- Γίνεται πιο γρήγορη η διαδικασία παραγωγής νέων προϊόντων
- Σεβασμός στους εργαζόμενους και βελτίωση του κλίματος στον εργασιακό χώρο
- Απαλοιφή των φραγμών ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού
- Οι υπάλληλοι αισθάνονται περήφανοι για την εργασία τους

- Στο τέλος όλοι είναι κερδισμένοι: πελάτες, υπάλληλοι, διοίκηση και μέτοχοι (Γεωργακή και συν. 2010)

2.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η συνθετότητα και η διεύρυνση των δραστηριοτήτων της δημόσιας διοίκησης επιβάλλει την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης της διοικητικής λειτουργίας με στόχο την καλύτερη λειτουργία του διοικητικού κρατικού μηχανισμού για να έχουμε βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.(Λάτση, 2009)

Ο πολίτης δεν είναι πλέον παθητικός αποδέκτης των υπηρεσιών του κράτους αλλά πελάτης-καταναλωτής των υπηρεσιών αυτών και μάλιστα απαιτητικός. Απαιτεί να εξυπηρετηθεί χωρίς ταλαιπωρία, με σεβασμό, στο συντομότερο δυνατό τρόπο και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Απαιτεί δηλαδή ποιοτική εξυπηρέτηση.(Λάτση, 2009)

Στην Ελλάδα καθίσταται πλέον προφανής η χρεία ενός σύγχρονου μοντέλου δημόσιας διοίκησης το οποίο θα έχει ως βασικό στόχο την ποιότητα .Η εφαρμογή ξεπερασμένων μεθόδων διοίκησης σιγά σιγά αντικαθίσταται με μεθόδους που εστιάζουν στην ποιότητα και την αποδοτικότητα. Οι ανάγκες οι κοινωνικές, οικονομικές και διοικητικές οριοθετούν τη δράση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης .Όλες οι ελληνικές κυβερνήσεις ήδη από τη δεκαετία του 1990 έχουν συνειδητοποιήσει το πρόβλημα και έχουν ενστερνιστεί την αρχή ότι η βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών θα αυξήσει την αξιοπιστία της Δημόσιας Διοίκησης και κατ' επέκταση την υποστήριξη και του ιδιωτικού τομέα .(Κέφης 2014)

Το σύγχρονο ποιοτικό Δημόσιο Μάνατζμεντ απαιτεί μακροχρόνια στρατηγική με στόχους συγκεκριμένους, εφικτούς και ρεαλιστικούς, σεβασμό και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών από την πολιτική ηγεσία στα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης . Με το νόμο 2880/2001 «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημ. Διοίκησης και άλλες διατάξεις εγκαινιάζεται η είσοδος της ΔΟΠ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η καθιέρωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο προϋποθέτει και έχει ως βάση τη βελτίωση και τον εμπλουτισμό των προσόντων

των εργαζομένων ,τον καθορισμό προτύπων απόδοσης και κανόνων στοχοθεσίας ,την αναγνώριση και την επιβράβευση των προσπαθειών. Η πραγματοποίηση της ποιότητας στον Δημόσιο τομέα θα προέλθει μέσα από την αξιοποίηση των τεχνικών και μεθόδων του ιδιωτικού. Η εφαρμογή των αρχών αυτών στον δημόσιο μπορεί να γίνει με καθιέρωση ενός κλίματος συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, με αντικειμενική αξιολόγηση και δίκαιες ανταμοιβές, με κλίμα διαφάνειας και μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα. Σύμφωνα με τον Κέφη (2014) η λειτουργία μιας Δημόσιας μονάδας οφείλει να ενστερνίζεται και να εφαρμόζει τέσσερα είδη κουλτούρας :

- ✓ Κουλτούρα αγοράς που έχει σαν βασικό τρόπο λειτουργίας την παραγωγή αποτελέσματος με συγκεκριμένους στόχους
- ✓ Κουλτούρα καινοτομίας που αναφέρεται όχι μόνο στις τεχνολογικές καινοτομίες αλλά και στον τρόπο σκέψης ,συμπεριφοράς προς τους πολίτες .
- ✓ Κουλτούρα ιεραρχίας με σεβασμό στην ιεραρχική διάρθρωση της δημόσιας υπηρεσίας .
- ✓ Κουλτούρα οικειότητας: αναφέρεται στην οργάνωση του περιβάλλοντος(φυσικού, τεχνητού, ανθρώπινου) που εργάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι το οποίο θα πρέπει να είναι χωρίς ενοχλήσεις και παρεμβάσεις .

Συμπερασματικά ο Δημόσιος Τομέας χρειάζεται αναδιάρθρωση και συνεχείς βελτιώσεις, όχι υπό μορφή νόμων, αλλά με αλλαγές στην κουλτούρα ,στη νοοτροπία, στην οργάνωση ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων και οι ανάγκες των πολιτών.(Λάτση, 2009) Ένα κράτος το οποίο θέλει να λέγεται κράτος ισονομίας, ισοπολιτείας, μείωσης των διακρίσεων, χρειάζεται ένα δημόσιο τομέα προσανατολισμένο στον πολίτη (citizens oriented) στην ποιότητα ,στην ευελιξία και την επικοινωνία .

2.5 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι κοινωνικές, πολιτικές, πολιτιστικές και τεχνολογικές μεταβολές και η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 είχαν και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην οικονομική κατάσταση των κρατών αλλάζοντας για πάντα το επιχειρηματικό τοπίο.

Τα εκπαιδευτικά συστήματα δέχτηκαν σημαντικές πιέσεις, ως αποτέλεσμα των κοινωνικών αυτών μεταβολών. Όλες αυτές οι ραγδαίες εξελίξεις και μεταβολές έχουν αναδιατάξει τις αναζητούμενες δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού από τις επιχειρήσεις. Η αλλαγή της σύγχρονης κοινωνίας σε κοινωνία γνώσης δημιουργεί νέα δεδομένα στο χώρο της εκπαίδευσης η οποία καλείται να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των καιρών και από τη μία να συμβάλλει στην κοινωνική ενσωμάτωση των πολιτών ενώ από την άλλη πρέπει να προετοιμάσει τα άτομα για την ομαλή ένταξή τους στην αγορά εργασίας. Το νέο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον κάνει το πρόβλημα ιδιαίτερα για τους νέους ανθρώπους. Ως εκ τούτου προβάλλει ως επιτακτική ανάγκη ο εκσυγχρονισμός των εκπαιδευτικών συστημάτων με βασικές νόρμες αναφοράς α) την δημιουργία ευέλικτων δομών, που μπορούν να αλλάζουν συνεχώς και β) την ενσωμάτωση μηχανισμών και διαδικασιών συνεχούς ελέγχου (Δαλάκα, 2011).

Τα εκπαιδευτικά συστήματα παγκοσμίως οφείλουν να αντιληφθούν τα νέα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα και να ανταποκριθούν σε αυτά εγκαίρως με αρχίσει να ενστερνίζονται σε όλους τους τομείς της δραστηριότητάς τους (διδασκτικό, οργανωτικό, λειτουργικό και διοικητικό) τη φιλοσοφία της ποιότητας. Τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από τη μετατόπιση αυτή προς την ποιότητα είναι πραγματικά πολυάριθμα και μεγάλης σημασίας (Μπρίνια, 2008).

Η Ελλάδα την τελευταία δεκαετία διανύει μια δύσκολη οικονομική περίοδο. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει πολλαπλά πεδία και θεσμούς της σύγχρονης ελληνικής πραγματικότητας. Ένας από τους θεσμούς αυτούς είναι και αυτός της εκπαίδευσης. Βέβαια τα προβλήματα στην ελληνική εκπαίδευση είναι διαχρονικά και δεν οφείλονται μόνο στην οικονομική κρίση. Στην άκρως απογοητευτική για την κατάσταση του εκπαιδευτικού συστήματος διαπίστωση ότι μεγάλη μερίδα μαθητών κινδυνεύει να ολοκληρώσει το σχολείο λειτουργικά αναλφάβητη καταλήγει η ανεξάρτητη αρχή Διασφάλισης της ποιότητας στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΑΔΙΠΠΔΕ) δηλαδή η αρμόδια αρχή του υπουργείου παιδείας (Καθημερινή 13-9-2019)

Στο πλαίσιο όλων αυτών των οικονομικών και εργασιακών μεταρρυθμίσεων που έχουν επέλθει, η εκπαίδευση όλο περισσότερο θεωρείται η βάση για τη διατήρηση, την ενίσχυση και την προώθηση της κουλτούρας και του πολιτισμού ενός λαού (Dragout, 2011) Το εκπαιδευτικό σύστημα είναι «ένας τομέας

δραστηριότητας και παραγωγής υπηρεσιών (παραγωγή και διακίνηση γνώσης)» (Παπακωνσταντίνου 2003 σελ XIII) το οποίο έχει καθορισμένη αποστολή, επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους αξιοποιεί διαθέσιμους πόρους ,παράγει το άυλο αγαθό της γνώσης, έτσι ώστε να ανανεώνει συνεχώς τις προσπάθειες ύπαρξής του, μεταδίδοντας στις επερχόμενες γενιές εκείνο το μέτρο της ομοιογένειας που είναι απαραίτητο για τη συνέχιση και αναπαραγωγή της κοινωνίας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994)

Τα τελευταία χρόνια η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση αποτελεί μια νέα φιλοσοφία, η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο για το εκπαιδευτικό σύστημα.(Ζιρινόγλου, 2015). Έννοιες όπως «ποιότητα» και «Διοίκηση ολικής ποιότητας» χρησιμοποιούνται συχνά για το σχολικό σύστημα με σκοπό «αφ' ενός τον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών λειτουργιών και αφετέρου την προσαρμογή και εναρμόνιση της εκπαίδευσης με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των σύγχρονων κοινωνιών» (Βαβουράκη και συν, 2008)

Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι δύσκολο να ορισθεί λόγω των διαφορετικών απόψεων σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της. Σύμφωνα με τις περισσότερες απόψεις η έννοια της ποιότητας είναι σύνθετη και πολυπαραγοντική (Ξουρίδας, 2016)

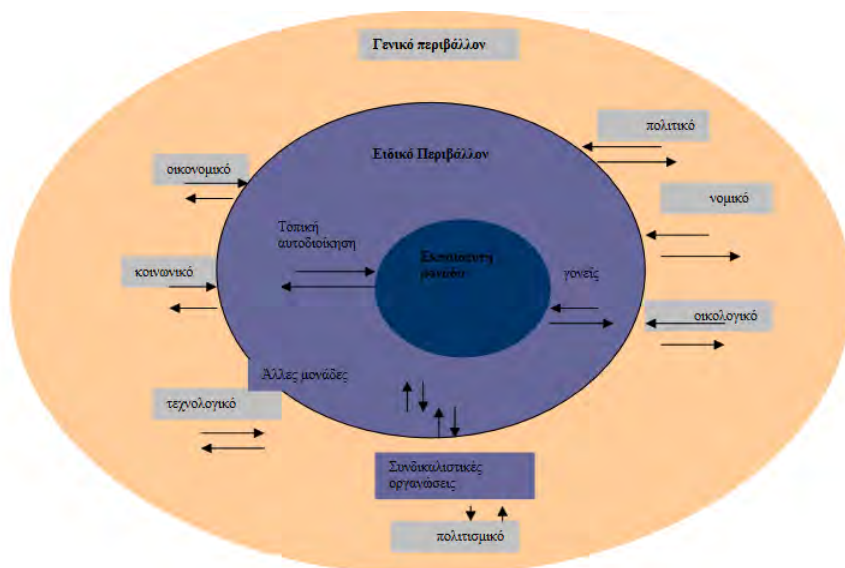
Η βασική δυσκολία βρίσκεται στο γεγονός ότι η ποιότητα δεν αποτελεί μια έννοια αντικειμενική διότι ο προσδιορισμός της εξαρτάται από προσωπικά κριτήρια που υιοθετεί ο κάθε ενδιαφερόμενος. Την έννοια της ποιότητας το άτομο θα την καταλάβει και θα την εκτιμήσει ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ,τις προτιμήσεις του, τα βιώματά του, τη νοοτροπία του, την κουλτούρα του ,τις γνώσεις και τις εμπειρίες του(Ζιρινόγλου. 2015)

Οι Johnson and Golomski (1999 σελ 456) παρουσιάζουν έξι βασικούς παράγοντες της ποιότητας για την επίτευξη σταδιακής προόδου προς τους στόχους που θέλουμε.1)Ποιοτικό διοικητικό πλαίσιο της εκπαίδευσης .2)Σύγχρονο παιδαγωγικό πλαίσιο.3)Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών.4)Κατάλληλη υλικοτεχνική και κτηριακή υποδομή.5)Ενεργός συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία των σχολείων.6)Μηχανισμοί υποστήριξης και ανατροφοδότησης .

Επιπλέον μπορούμε να πούμε ότι οι προηγούμενες βασικές συνιστώσες της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι συνδεδεμένες με τις εθνικές

χρηματοδοτήσεις και προτεραιότητες, τις διεθνείς τάσεις στο χώρο της εκπαίδευσης, επιστήμης, τεχνολογίας και είναι φανερό ότι οποιαδήποτε μεταβολή στους παραπάνω τομείς ,έχει αντίκτυπο και στο ποιοτικό αποτέλεσμα .

Ποιοτική εκπαίδευση είναι αυτή που προετοιμάζει το μαθητή να προσαρμόζεται συνεχώς στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας ,να καινοτομεί και να παράγει (Motala ,2001) Ένας άλλος ορισμός της ποιότητας εκφράζει την ικανοποίηση των αναγκών –προσδοκιών του πελάτη –καταναλωτή» στην προκειμένη περίπτωση των μαθητών, των γονέων και της αγοράς εργασίας(Ματθαίου, 2000)



Σχήμα 3 :Το περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας (πηγή : Δαλάκα 2011)

2.5.1 Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας.

Τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα την εποχή της παγκοσμιοποίησης η ποιότητα αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή της ανταγωνιστικότητας ,δίνοντας πλεονέκτημα στους οργανισμούς που συνδυάζουν υψηλή ποιότητα και αποδεκτό κόστος.

Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας (πηγή:Πετρίδου,2002:580)

Εκπαιδευτικός οργανισμός ποιότητας	Συνήθης εκπαιδευτικός οργανισμός
Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών	Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού.
Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων	Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση των προβλημάτων.
Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας που περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή και τις πολιτικές ποιότητας.	Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσης.
Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας για όλες τις μονάδες του εκπαιδευτικού οργανισμού.	Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας.
Αφοσίωση και δέσμευση της ηγεσίας στη φιλοσοφία ποιότητας	Η ηγεσία εποπτεύει και ελέγχει τα αποτελέσματα της δράσης.
Επένδυση στην εκπαίδευση- ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.	Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως κόστος.
Συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας	Γίνεται διάκριση αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν.
Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας	Ελλιπείς διαδικασίες επαναληροφόρησης
Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού	Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας
Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελατών που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους	Αντιμετώπιση των εργαζομένων βάσει της ιεραρχικής δομής.

2.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο ερχομός της παγκοσμιοποίησης και η μεγάλη δύναμη της επιστήμης της πληροφορικής, προκάλεσαν το μεγάλο ενδιαφέρον στις αναπτυσσόμενες χώρες να σχεδιάσουν εκπαιδευτικά προγράμματα με προδιαγραφές που να μπορούν να ανταποκριθούν και να εξασφαλίσουν την οικονομική και κοινωνική τους επιβίωση και επιτυχία. Οι υπεύθυνοι της εκπαιδευτικής πολιτικής προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο θα περιλαμβάνει σχολεία που θα ελέγχονται και θα διοικούνται καλύτερα, θα προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης προσαρμοσμένα στις ανάγκες και απαιτήσεις των μαθητών μέσα σε μια παγκόσμια ανταγωνιστική οικονομία.(Ρούση, 2007)

Η ΔΟΠ ξεκίνησε την πορεία της από το βιομηχανικό και κατασκευαστικό κλάδο. Παρά την καταγωγή της ,αποτελεί μια ιδιαίτερη και σύγχρονη πρακτική της επιστήμης της διοίκησης και στον τομέα της εκπαίδευσης.(Ζιρινόγλου, 2015)Στην εκπαίδευση ολική ποιότητα θεωρείται η συνεχής προσπάθεια προσέγγισης προς

το άριστο, την τελειότητα, δηλαδή αυτό που κάνει τη μάθηση μια ευχάριστη και αποτελεσματική διαδικασία 2015.(Καφούρου, Μουρλάς, 2016) Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση θεωρείται ένα σύνολο κανόνων και αρχών που στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση και την παροχή ποιοτικά ανώτερων υπηρεσιών(Χριστόπουλος, 2018)

Αξίζει να τονιστεί επίσης ότι η ΔΟΠ είναι εύθραυστη, κοπιαστική και χρονοβόρα που απαιτεί υπομονή και επιμονή, είναι όμως η μόνη οδός για οργανισμούς και ιδρύματα που επιθυμούν να επιβιώσουν και να προσφέρουν σημαντικά αποτελέσματα(E.Sallis, 2002)Οι στόχοι που τίθενται αποβλέπουν στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων, τη δια βίου εκπαίδευση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων για την γνώση και τη ζωή, το ανοιχτό περιβάλλον μάθησης και την καλύτερη χρήση των πόρων (Ντούβας, 2018)

Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η ΔΟΠ οφείλει να ενσωματωθεί στην κουλτούρα όχι μόνο των επιχειρήσεων αλλά και του εκπαιδευτικού χώρου(Murant and Rajesh, 2010) Για να λειτουργήσει το μοντέλο της ΔΟΠ στην εκπαίδευση ,θα πρέπει να συμμετέχει και να συνεργάζεται όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό μαζί με την ηγεσία .Είναι επίσης απαραίτητη η αξιολόγηση της σημερινής κατάστασης της εκπαίδευσης και η εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδιασμού που θα βελτιώνει την παρούσα κατάσταση(Ραντίτσα, 2016)

Οι σχολικές μονάδες θα πρέπει να επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση ,να εφαρμόζουν καινοτόμες δράσεις ώστε να μπορέσουν να επιζήσουν σε ένα δυναμικό περιβάλλον το οποίο αλλάζει συνεχώς και μαζί του αλλάζουν και οι προσδοκίες και οι επιδιώξεις των πελατών.(Ντούβας, 2018) Τονίζεται ότι ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να κατέχει πολύ καλά το γνωστικό αντικείμενο που διδάσκει ,να έχει την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση για να αναλάβει την εκπαίδευση της νέας γενιάς. Ο ρόλος επομένως του εκπαιδευτικού παίζει καθοριστικό ρόλο στη ΔΟΠ αφού θα παρέχει βελτιωμένες υπηρεσίες στους μαθητές αυξάνοντας την ποιότητα της διδασκαλίας

2.6.1 Αρχές ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Ο Κατσαρός (2008) αναφέρει ως βασικές αρχές :

- I. Διαμόρφωση οράματος, αποστολής, και πολιτικής ποιότητας. Για να πετύχουμε την ποιότητα απαραίτητη προϋπόθεση είναι το όραμα το οποίο αποσαφηνίζει την αποστολή της εκπαίδευσης .Η ηγεσία αλλά και όλοι οι

άνθρωποι της εκπαίδευσης είναι ανάγκη να οραματισθούν τους στόχους και τους σκοπούς που θέλουν να πετύχουν να ενθαρρύνουν δραστηριότητες ,να υποστηρίζουν τους στόχους τους και να προσπαθούν για το καλύτερο διαμορφώνοντας έτσι κουλτούρα ποιότητας

- II. Δέσμευση της διοίκησης στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Η Διοίκηση πρέπει να δηλώσει και να δεσμευτεί ότι θα εφαρμόσει και θα υποστηρίξει τη κουλτούρα και τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Μερικές φορές η έλλειψη ανταγωνισμού μπορεί να οδηγήσει στην στασιμότητα και στην αδράνεια και για αυτό το λόγο είναι αναγκαία η δέσμευση της Διοίκησης για εφαρμογή
- III. Έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών. Απαραίτητη προϋπόθεση της προσφοράς εκπαιδευτικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι ο ενστερνισμός των σύγχρονων αναγκών των μαθητών, του κράτους, της κοινωνίας ,των εργοδοτών, και των γονέων.
- IV. Δέσμευση και ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Η δραστηριοποίηση στην κατεύθυνση της λογικής της ΔΟΠ πρέπει να είναι συλλογική. Οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που θα εφαρμόσουν τις πολιτικές και τη φιλοσοφία της ποιότητας στη σχολική τάξη. Η συλλογικότητα της συμμετοχής ,περιγράφεται από τον Φασούλη (2001 σελ 187) «ως διαδικασία με την οποία σε μια εκπαιδευτική βαθμίδα, κάθε εκπαιδευτικός παραλαμβάνει ένα έργο και συμβάλει ο ίδιος με τη δική του προσθετική αξία στην πρόοδο αυτού του έργου, παραδίδοντάς το σε κάποιον άλλο.
- V. Συνέπεια και συνέχεια στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας . Η προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας είναι βασική προϋπόθεση για να φτάσουμε σε ποιοτικά αποτελέσματα σε οποιοδήποτε οργανισμό.
- VI. Έμφαση στην πρόληψη προβλημάτων και λαθών. Η πολιτική της ΔΟΠ είναι να προλαμβάνουμε τα προβλήματα και τα λάθη και όχι να τα λύνουμε, αφού εμφανιστούν.

2.6.2 Θεωρητικοί της ΔΟΠ. Χαρακτηριστικά ΔΟΠ στην εκπαίδευση σύμφωνα με Deming

Σύμφωνα με τον Deming ο οποίος θεωρείται ο κορυφαίος φιλόσοφος της ΔΟΠ υπάρχουν 14 κύρια σημεία τα οποία οδηγούν στην ολική ποιότητα της

εκπαίδευσης. Τα σημεία αυτά είναι τα ακόλουθα:(Ραντίτσα, 2016, Καφούρου ,Μουρλάς, 2016)

1. Η προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών πρέπει να είναι συνεχής και συνεπής όπως και η διδασκαλία με στόχο την παραγωγή αποφοίτων οι οποίοι θα μπορούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό στην αγορά εργασίας έχοντας τις κατάλληλες δεξιότητες.
2. Η κουλτούρα της ΔΟΠ και η φιλοσοφία της είναι σημαντικό να υιοθετηθεί από όλο το προσωπικό διοικητικό και εκπαιδευτικό
3. Η επίτευξη της ποιότητας μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την αποδέσμευση και ανεξαρτητοποίηση του διαγωνίσματος ως μεθόδου αξιολόγησης. Η ποιότητα και η νοοτροπία της πρέπει να καλλιεργείται στα παιδιά από νωρίς στο οικογενειακό και σχολικό περιβάλλον.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Οι εκπαιδευτικοί των μεγαλύτερων τάξεων είναι καλό να συνεργάζονται με αυτούς των μικρότερων . Στόχος είναι η μείωση των αποτυχιών των μαθητών.
5. Η ποιότητα ανταμείβει. Η εκπαίδευση θα βελτιωθεί όταν σκεφτόμαστε συνέχεια «πώς μπορούμε αυτό να το κάνουμε καλύτερα ,πώς μπορούμε να γίνουμε καλύτεροι»
6. Οργάνωση προγραμμάτων για νέους εκπαιδευτικούς με σκοπό να ενστερνιστούν την κουλτούρα του συγκεκριμένου σχολείου και τις προσδοκίες του.
7. Εμπνευσμένη ηγεσία. Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι να καθοδηγεί να ενθαρρύνει και να εμπνέει τους μαθητές. Σε μια ΔΟΠ δεν έχουν θέση οι απειλές και οι τιμωρίες αλλά η υποστήριξη και η βοήθεια.
8. Είναι απαραίτητη η συνεργασία της ηγεσίας του σχολείου με τους μαθητές ,τους γονείς και τις τοπικές κοινωνίες.
9. Άρση των εμποδίων επικοινωνίας ανάμεσα σε Διεύθυνση του σχολείου ,μαθητών ,καθηγητών ,γονέων, ώστε τα προβλήματα να προλαμβάνονται .
10. Κατάργηση των συνθημάτων και των στόχων που ζητούν νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών χωρίς να παρέχουν και τις ανάλογες προϋποθέσεις .
11. Συνεχής, σαφής και σταθερή επιβράβευση των μαθητών για τις προσπάθειές τους και την εργασία τους .Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την

ανάπτυξη εσωτερικών κινήτρων και συνεχούς προόδου και αίσθηση υπερηφάνειας για την βελτίωσή τους.

12. Ενθάρρυνση της συνεχούς βελτίωσης και εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο

13. Κατάργηση των μεθόδων που δεν είναι αποτελεσματικές.

14. Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση του περιεχομένου της νέας φιλοσοφίας.

Ουσιαστικά πρόκειται για ένα σύστημα που προάγει τη συλλογικότητα ,τη συνεργασία και τη συμμετοχή όλων στη λήψη των αποφάσεων. Αυτό που χαρακτηρίζει τον Deming είναι ο σεβασμός που επιδεικνύει στον ανθρώπινο παράγοντα και η αναγνώριση της προσφοράς κάθε υπαλλήλου όσο χαμηλά και αν βρίσκεται στην ιεραρχία. Πίστεψε στο δικαίωμα καθενός να αισθάνεται υπερήφανος για την εργασία του και να αντλεί χαρά από αυτή ,ενώ διατήρησε επιφυλακτική στάση απέναντι στα συνθήματα και τις παραινήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μία οργανωμένη ,υπεύθυνη και σοβαρή προσπάθεια εμπεριέχει ένα στόχο και ένα σκοπό. Μόνο το παιχνίδι δεν έχει κάποιο σκοπό ,αφού το παιχνίδι είναι από μόνος του σκοπός .Στην εκπαίδευση όμως ότι γίνεται δεν είναι παιχνίδι, αλλά αποσκοπεί σε κάτι. Η εκπαίδευση είναι μια σοβαρή προσπάθεια ,στην οποία κάθε πολιτεία επενδύει πολλά χρήματα, πολλούς κόπους των συντελεστών της και σε πολλές περιπτώσεις και κατά περιόδους θεωρείται η πιο σημαντική επένδυση (Καψάλης ,Χανιωτάκης ,2011)

Η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της κουλτούρας και του πολιτισμού ενός λαού. Παράλληλα επηρεάζει την οικονομική του δραστηριότητα ,έχοντας σημαντικότερη συμβολή στην ατομική κοινωνική και εθνική πρόοδο(Πετρίδου, 2005) Κατά συνέπεια οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης αλλά και κάθε πολίτης ενδιαφέρονται να γνωρίσουν την αποτελεσματικότητα αυτής της επένδυσης.

3.2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από τη στιγμή που το ζητούμενο σε κάθε εκπαιδευτικό σύστημα είναι η ποιότητα, επόμενο είναι να γίνει προσπάθεια να βρεθεί ένα μοντέλο το οποίο να την εξασφαλίζει και το οποίο θα περιλαμβάνει διαδικασίες καταγραφής των δυνατών και αδύνατων στοιχείων και εκτίμηση της αποτελεσματικότητας όλων εκείνων των στοιχείων που συνθέτουν ένα εκπαιδευτικό σύστημα ποιότητας (Ντούβας, 2018).Ο Rogers(1999) όρισε ως προϋπόθεση για την βελτίωση της ποιότητας την αξιολόγηση πιστεύοντας ότι αυτή αποτελεί το μέσο για να οργανώσουμε και να ελέγξουμε την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει και στην προσωπική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Μέσα στα πλαίσια της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου ,η αξιολόγηση αποτελεί κυρίαρχο ζήτημα.

Ο όρος αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου κινείται σε ένα μεγάλο εύρος ερμηνειών. Κατ'επέκταση πολλοί συγγραφείς έχουν δώσει ποικίλους ορισμούς .

Η εκπαιδευτική αξιολόγηση συνίσταται στον προσδιορισμό της επάρκειας του μετασχηματισμού των εκπαιδευτικών σκοπών και επιδιώξεων αλλά και τον καθορισμό της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των μορφωτικών συναλλαγών στην πραγμάτωση των σκοπών(Ραντίτσα 2016) Ο όρος αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου αφορά στη συστηματική διαδικασία ελέγχου του βαθμού στον οποίο επιτυγχάνονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι που απορρέουν τόσο από το ιδεώδες της Αγωγής όσο και από τις ανάγκες ένταξης των εκπαιδευομένων στο εκάστοτε κοινωνικοπολιτιστικό και εκπαιδευτικό πλαίσιο(Παιδαγωγικό Ινστιτούτο 2009) Ο όρος εκπαιδευτικό έργο περιλαμβάνει το σύνολο των λειτουργιών ενός εκπαιδευτικού συστήματος :

- Την εφαρμογή και τα προϊόντα του
- Διδακτικές πρακτικές
- Θέματα τα οποία αφορούν την οργάνωση της σχολικής μονάδας
- Θέματα κτιριακού εξοπλισμού

Ο όρος περιλαμβάνει επίσης εξωδιδακτικές ενέργειες οι οποίες επηρεάζουν αλλά και διαμορφώνουν την προσωπικότητα του ατόμου(Κασσωτάκης, 1999)

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου έχει έναν ευρύ ορισμό, διότι περιλαμβάνει ένα εκτεταμένο πλαίσιο και ποικίλες πτυχές της εκπαιδευτικής διαδικασίας και μάθησης .(σχήμα 5)



Σχήμα 4 Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας

Τους στόχους και το περιεχόμενο της αξιολόγησης στο σύγχρονο σχολείο δεν είναι εύκολο να τους ορίσουμε με ενιαίο τρόπο. Στη διεθνή βιβλιογραφία βρίσκουμε μεγάλη ποικιλία ορισμών. Παρά τις διαφορές υπάρχει

πλέον σύγκλιση στις απόψεις αναλυτών και υπευθύνων εκπαιδευτικής πολιτικής ότι η εκπαιδευτική αξιολόγηση οφείλει.

- Να συμβάλλει στη διεύρυνση της γνώσης για το εκπαιδευτικό έργο που επιτελείται σε κάθε σχολική μονάδα
- Να προωθή διαδικασίες ανάπτυξης των σχολείων και να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες σε τοπικό περιφερειακό και εθνικό επίπεδο .
- Να υποστηρίζει τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων
- Να βελτιώνει και να αλλάζει τις εκπαιδευτικές πρακτικές που δεν είναι αποτελεσματικές και δεν βοηθούν στην επίτευξη της ποιότητας .

Η αξιολόγηση είναι ζήτημα πολιτικό ,κοινωνικό ,εκπαιδευτικό και στοχεύει κυρίως

- Στη μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων
- Συμβάλει στον εκδημοκρατισμό της εκπαίδευσης
- Διασφαλίζει την έγκαιρη και ισότιμη πρόσβαση στη μάθηση όλων των μαθητών (Σολομών, 1999)

3.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στο πεδίο της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και ανάλογα με το κριτήριο που επιλέγουμε, μπορούμε να δούμε πολλές μορφές αξιολόγησης .Ανάλογα με τον σκοπό για τον οποίο διενεργείται και το χρονικό σημείο που διενεργείται έχει τις παρακάτω μορφές :διαμορφωτική(formative assessment)και σε τελική ή αθροιστική(summative assessement). Στη διαμορφωτική αξιολόγηση προέχουν οι στόχοι και οι ανάγκες του εκπαιδευτικού (Ρούσου, 2012)Η διαμορφωτική αξιολόγηση αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που πραγματοποιείται κατά τακτά χρονικά διαστήματα .Με την ανατροφοδότηση που παρέχει στον αξιολογητή φανερώνονται τα προβλήματα ,οι ελλείψεις και τα αίτια της αποτυχίας ώστε έγκαιρα να βρεθούν οι λύσεις (Ζιρινόγλου, 2015) Η τελική διενεργείται μία φορά σε μια καθορισμένη χρονική στιγμή κυρίως στο τέλος της χρονιάς ή του προγράμματος και αποσκοπεί στην τελική αποτίμηση του αποτελέσματος. Στην τελική αξιολόγηση προέχουν οι στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού που την κάνει.

Άλλη μια διάκριση της αξιολόγησης είναι ανάλογα με τη σχέση αξιολογητή και αξιολογούμενου ή ανάλογα με τον οργανισμό και τα άτομα που τη διενεργούν και διακρίνεται σε εξωτερική και εσωτερική (αυτοαξιολόγηση)(Ζιρινόγλου, 2015

,Ρούσου 2012). Η εξωτερική αξιολόγηση συντελείται από φορείς που δεν ανήκουν στη σχολική μονάδα ενώ η εσωτερική (αυτοαξιολόγηση) πραγματοποιείται από φορείς που βρίσκονται μέσα στο σχολείο. (σχήμα 6)

Η εσωτερική αξιολόγηση διακρίνεται σε δύο μορφές .Την ιεραρχική εσωτερική αξιολόγηση κατά την οποία οι ανώτεροι αξιολογούν τους κατώτερους και την συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση που βασίζεται σε διαδικασίες που ξεκινάνε και εμποπτεύονται από τους ίδιους τους παράγοντες της σχολικής μονάδας(εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς) και έτσι δύνανται να προκύψουν τα μεγαλύτερα δυνατά οφέλη για το σχολείο.



Σχήμα 5 :Είδη αξιολόγησης

3.4 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία η αξιολόγηση της σχολικής μονάδας έχει καλύτερα και ουσιαστικότερα αποτελέσματα όταν διενεργείται με τη μορφή της αυτοαξιολόγησης (MacBeath ,1999) Αυτοαξιολόγηση είναι μια διαδικασία που ολοκληρώνει ο εκπαιδευτικός οργανισμός με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών για τη λειτουργία ,την ανάλυση και την ερμηνεία τους, καθώς και τη λήψη αποφάσεων με σκοπό τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου(Ντούβας, 2018). Η συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση στηρίζεται σε διαδικασίες των οποίων η οργάνωση και η παρακολούθηση πραγματοποιείται από τους ίδιους τους παράγοντες του υπό παρακολούθηση οργανισμού όπως εκπαιδευτικούς ,μαθητές ,ακόμα και γονείς, διότι οι παράγοντες αυτοί θεωρείται ότι αποτελούν τους

καλύτερους γνώστες των προβλημάτων ,των δυσλειτουργιών και των συνθηκών που επικρατούν στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό οργανισμό(Μητροπούλου, 2015)

Η λογική της αυτοαξιολόγησης με στόχο την ανάπτυξη, βελτίωση του σχολείου με βάση τις δικές του δυνάμεις μαζί με την αυτογνωσία των εκπαιδευτικών έχει το πλεονέκτημα της ευρείας αποδοχής στους κόλπους του εκπαιδευτικού συστήματος και τη συνειδητή συμμετοχή των εκπαιδευτικών.

Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας σε όσες χώρες εφαρμόζεται υπηρετεί τρεις λογικές: τη λογική της λογοδότησης, της βελτίωσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης. Όσον αφορά τη λογική της λογοδότησης αυτή έχει ηθικό και πραγματολογικό χαρακτήρα. Τα δημόσια σχολεία λειτουργούν με την φορολογική συνδρομή των πολιτών μέσω του κράτους όπως προβλέπεται από το σύνταγμα και πρέπει να μπορούν να δείχνουν ότι τα χρήματα που παίρνουν τα αξιοποιούν με τον καλύτερο τρόπο προς όφελος της κοινωνίας και των πολιτών. Η εκπαίδευση έχει σαν στόχο την πνευματική, γνωστική ,σωματική και ηθική ανάπτυξη των μαθητών. Μόνο αν θέτει στόχους και πετυχαίνει αποτελέσματα μπορεί να δικαιολογήσει την εμπιστοσύνη την οποία τυγχάνει.

Η δεύτερη λογική της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας είναι αυτή της βελτίωσης. Για να πετύχουμε τη βελτίωση αρχικά πρέπει να μαζέψουμε αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα από όλους τους τομείς δράσης της σχολικής μονάδας ώστε με την ανάλυση αυτών των δεδομένων να βρούμε τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης .Από αυτό γίνεται σαφές ότι η αξιολόγηση είναι ένας μηχανισμός αυτοβελτίωσης. Αυτοί που εμπλέκονται στην αυτοαξιολογική διαδικασία αποκτούν την τεχνογνωσία μπορούν να βοηθήσουν την σχολική μονάδα να προσαρμόζεται στις κοινωνικές και οικονομικές μεταβολές, να εξελίσσεται και να αυτοβελτιώνεται.

Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι η τρίτη λογική της αυτοαξιολόγησης . Η αυτοαξιολόγηση εμπλέκει όλους τους παράγοντες που συναποτελούν τη σχολική μονάδα και πραγματοποιείται σε ένα πλαίσιο που προϋποθέτει το σεβασμό των διαφορετικών απόψεων και θέσεων των εμπλεκόμενων, ενθαρρύνει τις συλλογικές διαδικασίες συνεργασίας, συνεκτίμησης και συναπόφασης και ενθαρρύνει τις συλλογικές διαδικασίες αυτογνωσίας και συνυπευθυνότητας. Η εμπλοκή με τις διαδικασίες της αυτοαξιολόγησης εμπλουτίζει τους εκπαιδευτικούς με εμπειρίες, δεξιότητες και γνώσεις, που θα τους βοηθήσουν στην αυτοβελτίωση

και την επαγγελματική τους πρόοδο. Με την αυτοαξιολόγηση γίνεται αξιοποίηση της δυναμικής που υπάρχει στη σχολική μονάδα. (Χατζηνικόλας ,2017)

Βασικές αρχές της αυτοαξιολόγησης σύμφωνα με τον McBeath,(1999)είναι τέσσερις: 1) Τα ανθρώπινα όντα έχουν μια έμφυτη κλίση να μαθαίνουν. 2) Οποιαδήποτε αλλαγή ξεκινά μέσα από το σχολείο. 3) Η ανατροφοδότηση αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη των ατόμων και του οργανισμού.4)Τα άτομα δεσμεύονται σε αυτό που οι ίδιοι δημιουργούν . Μέσα από την αυτοαξιολόγηση η σχολική μονάδα οδηγείται σε ένα ταξίδι αυτογνωσίας με τελικό προορισμό την ποιότητα. Η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης συντελεί στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Έρευνα που διεξήχθη (Kyriakides & Pashiaridis 2005)αποδεικνύει υψηλά επίπεδα απόδοσης σε σχολεία που έκαναν χρήση του εργαλείου της αυτοαξιολόγησης. Ακόμη η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης ,βοηθά τους εκπαιδευτικούς να επισημάνουν ιδιαίτερες ανάγκες ,δημιουργεί κουλτούρα ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης, ενισχύει την κριτική διάθεση και τον αναστοχασμό και συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανέλιξη. (Ντούβας, 2018)
Η συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση στοχεύει να προβάλλει τη σχολική μονάδα ως βασικό φορέα προγραμματισμού και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου.

Η αυτοαξιολόγηση

- I. Βρίσκει τις αδυναμίες
- II. Προλαμβάνει αλλά και λύνει τα προβλήματα
- III. Δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να κατανοήσουν καλύτερα τη λειτουργία του σχολείου
- IV. Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την πραγματοποίηση καινοτόμων δράσεων
- V. Καλλιεργεί τις συνεργατικές συμπεριφορές και βγάζει στην επιφάνεια τις καλές πρακτικές.
- VI. Δίνει ευκαιρίες για αυτομόρφωση και αυτοβελτίωση
- VII. Καλλιεργεί την ευθύνη και τη αυτοδέσμευση
- VIII. Ενισχύει την αξιοποίηση και την αξιοπιστία.

Όπως τονίζει και ο McBeath (2001) ένα υγιές εκπαιδευτικό σύστημα χρειάζεται τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές μορφές αξιολόγησης. Σύμφωνα με την πρόταση του Π.Ι. για την αυτοαξιολόγηση για να έχουμε ουσιαστικές αλλαγές

στα σχολεία αυτές πρέπει να γίνονται με φορά από κάτω προς τα πάνω(bottom up process)και να υποστηρίζονται από ανώτερα θεσμικά όργανα(top down process). Η βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας του εκπαιδευτικού έργου μέσα από τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης μπορεί να συντελεστεί πιο εύκολα με τη χρήση εργαλείων ποιότητας. Μελέτες απέδειξαν ότι η χρήση ολιστικών εργαλείων ποιότητας όπως το EFQM και το ΚΠΑ, επηρεάζουν θετικά την εταιρική απόδοση τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Συνεπώς η βαθύτερη κατανόηση μπορεί να βοηθήσει οποιονδήποτε οργανισμό. (Ντούβας, 2018)

3.4.1 Χαρακτηριστικά και προϋποθέσεις της αυτοαξιολόγησης

Τα βασικά χαρακτηριστικά της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας περιγράφονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 3 : Χαρακτηριστικά της αυτοαξιολόγησης

Συμμετοχικότητα, συλλογικότητα	Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας προϋποθέτει ότι η διεύθυνση του σχολείου μαζί με τους εκπαιδευτικούς και σε συνεργασία με τους μαθητές και τους γονείς θα εργαστούν συλλογικά για τη βελτίωση της ποιότητας του έργου που «παράγει» η σχολική μονάδα μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού.
Ηγεσία	Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας προϋποθέτει αποτελεσματική ηγεσία.
Αναστοχασμός	Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας προϋποθέτει ότι οι παράγοντες της σχολικής μονάδας εμπλέκονται σε μια διαδικασία κριτικού στοχασμού σχετικά με το έργο που «παράγει» η σχολική μονάδα, αλλά και με τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για τη βελτίωσή του.
Στηρίζεται σε δεδομένα	Η λήψη αποφάσεων στηρίζεται σε συγκεκριμένα και αξιόπιστα δεδομένα ή στοιχεία.
Ευελιξία	Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας προϋποθέτει ευελιξία, δημιουργικότητα και ετοιμότητα για αποτίμηση και αναθεώρηση των πρακτικών του σχολείου από την πλευρά της διεύθυνσης και των εκπαιδευτικών του σχολείου.

Συνεχής, διαρκής	Κάθε φάση ή στάδιο της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας ανήκει σε έναν διαρκή κύκλο που εστιάζει στη βελτίωση του έργου του σχολείου και της μάθησης. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας ανατροφοδοτούν τις δράσεις βελτίωσης οι οποίες με τη σειρά τους αξιολογούνται.
Βελτιώνει τη διδασκαλία	Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας εστιάζει στη βελτίωση της διδασκαλίας μέσα στο σχολείο.
Βελτιώνει τη μάθηση	Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας εστιάζει στη βελτίωση της μάθησης και των επιτευγμάτων των μαθητών.
Επικοινωνία	Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας εστιάζει στο άνοιγμα του σχολείου στην εκπαιδευτική κοινότητα.

Η ένταξη της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης στη σχολική μονάδα είναι ένα γεγονός στο οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή. Για να μπορούμε να πούμε ότι η αυτοαξιολόγηση θα εφαρμοσθεί με επιτυχία αυτό θα εξαρτηθεί από τον τρόπο που θα εισαχθεί. Για τον λόγο ότι στην εκπαίδευση η αξιολόγηση είναι συνδεδεμένη με τον εξωτερικό έλεγχο είναι αναγκαίο οι διαδικασίες της αυτοαξιολόγησης να γίνουν κατανοητές ως ένα εργαλείο κριτικής άποψης της σχολικής πραγματικότητας, ανατροφοδότησης του εκπαιδευτικού έργου ,βελτίωσης των εκπαιδευτικών πρακτικών και ανάπτυξης της σχολικής μονάδας .(Σοφού 2009)

Χρειάζεται να δοθεί χρόνος ώστε όσοι συμμετέχουν στην αυτοαξιολόγηση να ευαισθητοποιηθούν και να κατανοήσουν τι είναι η αυτοαξιολόγηση ,τι περιέχει ,για ποιους λόγους μπορεί να είναι χρήσιμη για τη σχολική μονάδα ώστε να πειστούν όσον αφορά τα οφέλη που μπορούν να περιμένουν από όλη αυτή τη διαδικασία.

Πολύ σημαντικό στοιχείο επίσης για να εισαχθεί η αυτοαξιολόγηση είναι η διαμόρφωση κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και πλατιάς συναίνεσης. Τα άτομα που θα συμμετέχουν πρέπει να είναι πρόθυμα και συνειδητοποιημένα για την όλη διαδικασία και να αναγνωρίζεται ο σεβασμός στις διαφορετικές θέσεις και απόψεις των συμμετεχόντων(Σοφού, 2009)

Ιδιαίτερη προσοχή απαιτεί η ερμηνεία και η εξαγωγή συμπερασμάτων ώστε να αποφεύγονται οι στερεοτυπικές γενικεύσεις και οι απλουστεύσεις, όση φαινομενική αλήθεια κι αν περιέχουν.

3.4.2 Οφέλη από την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας

Πρωταρχικός σκοπός της αυτοαξιολόγησης της σχ. Μονάδας είναι η αλλαγή και η βελτίωση της ποιότητας του έργου που παράγει η σχολική μονάδα. Η διεθνής εμπειρία από την εφαρμογή αυτοαξιολογικών πρακτικών στις σχολικές μονάδες έχει προβάλει τα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής αξιολόγησης. Έτσι η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας:

- ✓ Δραστηριοποιεί όλους όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία
- ✓ Αυξάνει το αίσθημα της ομαδικότητας και της συλλογικότητας που είναι απαραίτητα στοιχεία για τη ομαλή λειτουργία του σχολείου
- ✓ Προωθεί την ανάπτυξη και τη βελτίωση του σχολείου βασιζόμενου στις δικές του δυνάμεις
- ✓ Αναδεικνύει τον ρόλο των εκπαιδευτικών ,διότι αυτοί γνωρίζουν από μέσα τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των σχολικών μονάδων καθώς και τα προβλήματά τους.
- ✓ Δυναμώνει τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών
- ✓ Μπορεί να διαμορφώσει εκπαιδευτική πολιτική από κάτω προς τα πάνω

Με την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης αξιοποιείται η δυναμική που υπάρχει σε κάθε σχολική μονάδα. Με την αξιολόγηση καλλιεργούνται οι συνθήκες που προωθούν την διάχυση της γνώσης που βρίσκεται εσωτερικευμένη σε κάθε εκπαιδευτικό και έτσι γίνεται κτήμα όλων. Με αυτό τον τρόπο τα άτομα που εμπλέκονται στην αυτοαξιολόγηση προωθούν την συλλογική μάθηση και την προσωπική επαγγελματική τους ανέλιξη. Με άλλα λόγια η αυτοαξιολόγηση είναι ένας μηχανισμός εξόρυξης του εσωτερικού πλούτου που παραμένει κρυμμένος πίσω από την πόρτα της τάξης και την ιδιωτική επαγγελματική ζωή των εκπαιδευτικών. Η επένδυση που γίνεται μέσα από την εκμετάλλευση όλης αυτής της εμπειρίας, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και των καλών πρακτικών των εκπαιδευτικών την μετατρέπει σε ένα οργανισμό ο οποίος γνωρίζει πώς να αυτοβελτιώνεται, πώς να δημιουργεί ένα περιβάλλον που να εμπνέει, να κινητοποιεί, να ενθαρρύνει όλους να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες μάθησης και διδασκαλίας και να τους ανταμείβει. Έτσι η σχολική μονάδα αποκτά ευφύια, γίνεται μια μανθάνουσα κοινότητα η οποία μπορεί να αναγνωρίζει και να

επιλέγει τις αλλαγές προς το καλύτερο που θα της ταιριάζουν με σκοπό την βελτίωση και την διάρκεια αυτής της προόδου(Χατζηνικόλας, 2017).

Η διαδικασία προγραμματισμού, δράσεων και απολογισμού του εκπαιδευτικού έργου μπορεί να συμβάλλει στην καλλιέργεια του αλληλοσεβασμού ,της αίσθησης της ομαδικότητας, της συνεργασίας και της υπευθυνότητας, στην υλοποίηση στοχευμένης ενδοσχολικής επιμόρφωσης, στην πρόληψη και διαχείριση κρίσεων και προβλημάτων συμπεριφοράς ή επιθετικότητας και τελικά στον προσωπικό αναστοχασμό με αποτέλεσμα την ανατροφοδότηση σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου μέσω της αυτοαξιολόγησης θα έχει ωφελημένους τους /τις μαθητές /τριες ,τους γονείς ,τη σχολική κοινότητα και τελικά όλη την κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Δημόσια Διοίκηση σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση και ειδικά στην Ελλάδα, χρειάζεται να αποδείξει και να αυξήσει την δυναμική της με στόχο τη διατήρηση και την περαιτέρω ανάπτυξη της κοινωνικής ευημερίας. Οι πολυάριθμες και πολύπλοκες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις συνιστούν μια εν δυνάμει πρόκληση προς τη Δημόσια Διοίκηση να προσαρμοσθεί σε ένα νέο περιβάλλον δράσης ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί με επιτυχία στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών

Σε καιρούς κοινωνικοοικονομικής κρίσης και λιτότητας, η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, η αποδοτικότητα των επιμέρους τομέων της και η ποιότητα των υπηρεσιών της προς τους πολίτες και την κοινωνία αποτελούν ζωτικούς παράγοντες για την ανάπτυξη μιας χώρας και την προσαρμογή της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες της σύγχρονης εποχής. (Εγχειρίδιο ΚΠΑ, 2013) Η αναγκαιότητα ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης το οποίο έχει ως κέντρο αναφοράς την ποιότητα καθίσταται προφανής (Κέφης, 2014). Οι δημόσιες διοικήσεις προσπαθούν εδώ και πολλά χρόνια να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της κοινωνίας εστιάζοντας στα παρακάτω ζητήματα:

- Την άριστη παροχή υπηρεσιών
- Την έννομη λειτουργία τους και τη δράση τους εντός του προβλεπόμενου θεσμικοκανονιστικού πλαισίου
- Την εξοικονόμηση πόρων
- Την επίτευξη στόχων
- Τον εκσυγχρονισμό, τις μεταρρυθμίσεις, την καινοτομία και τις αλλαγές.
- Την ικανοποίηση των πολιτών.

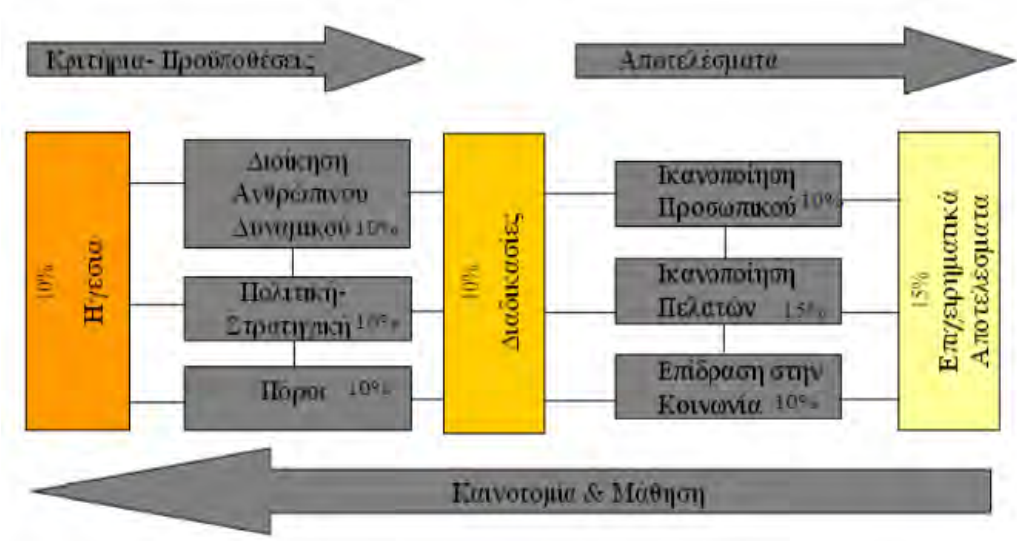
4.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

Πολυάριθμες προσπάθειες έχουν καταβληθεί προς την παραπάνω κατεύθυνση σε όλους τους τομείς της δημόσιας ευθύνης σε Ευρωπαϊκό, εθνικό ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Πολλές από αυτές τις πρωτοβουλίες ήταν επιτυχείς, ενώ άλλες απέτυχαν λόγω της έλλειψης μιας συνεκτικής, κοινής και βιώσιμης προσέγγισης.

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network)ως τόπος συνάντησης των δημοσίων υπαλλήλων των κρατών μελών της Ε.Ε έχοντας επίγνωση της έλλειψης αυτού του συνδετικού κρίκου ,κάλεσε τους εμπειρογνώμονες να αναπτύξουν ένα ολιστικό εργαλείο για να υποστηρίξουν τις Δημόσιες Διοικήσεις στην προσπάθειά τους για συνεχή βελτίωση .Η ανάγκη αυτή και η έλλειψη ,συζητήθηκε στις συναντήσεις των Γενικών Δ/ντών των κρατών μελών κατά τη διάρκεια της Ισπανικής Προεδρίας το 1998.

Εκεί ανατέθηκε στην Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών(Innovative Public Senses Group IPSG)με δεδομένο τη διαφορετικότητα στη διοικητική κουλτούρα και τον προσδιορισμό του περιεχομένου της ποιότητας στα διάφορα κράτη, να δημιουργήσουν και καθιερώσουν ένα κοινό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο οι δημόσιες διοικήσεις των διαφόρων κρατών θα μπορούσαν να αυτοαξιολογηθούν ώστε τα αποτελέσματα να είναι συγκρίσιμα και αξιοποιήσιμα στην κατεύθυνση της χάραξης κοινών πολιτικών.

Το Μάιο του 2000 παρουσιάσθηκε η πρώτη πιλοτική έκδοση του ΚΠΑ στο πρώτο Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση στη Λισσαβώνα και εισήχθη ως το πρώτο μέσο διαχείρισης της ποιότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τον δημόσιο τομέα . Ως βάση για τον σχεδιασμό του ΚΠΑ χρησιμοποιήθηκε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας (E.F.Q.M)και το Γερμανικό Βραβείο Ποιότητας (SPEYER QUALITY AWARD).



Σχήμα 6 :Η δομή/μοντέλο του EFQM (ΠΗΓΗ www.efqm.org)

Πρόκειται για ένα γενικό απλό ,προσιτό και εύχρηστο πρότυπο για όλες τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη ,το οποίο άπτεται όλων των

πτυχών της οργανωσιακής αριστείας .Το Κοινό Πλαίσιο Αυτοαξιολόγησης αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης η οποία καταφέρνει να την προσεγγίσει από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

Περισσότερες από 4000 δημόσιες οργανώσεις (Ντούβας, 2018)όχι μόνο στην Ευρώπη αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο έχουν κάνει χρήση του πρότυπου ΚΠΑ για τους δικούς σκοπούς ανάπτυξης.

Προκειμένου το ΚΠΑ να βελτιωθεί και να ευθυγραμμιστεί με την ανάπτυξη και τις εξελίξεις στην κοινωνία και τη δημόσια διοίκηση ,αναθεωρήθηκε δύο φορές ,το 2002 και το 2006. Μετά από 6 χρόνια εμπειρίας έγινε περαιτέρω βελτίωση του προτύπου. Το αναθεωρημένο και βελτιωμένο ΚΠΑ 2013 έχει καταστεί ακόμα πιο ισχυρό ,καλύτερα εξοπλισμένο για να υποστηρίξει τον δημόσιο τομέα προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων μερών γενικά και των πολιτών ειδικότερα.

Στο Ελσίνκι, στις 1 και 2 Οκτωβρίου 2019 παρουσιάστηκε η τελική μορφή του περιεχομένου της νέας, πέμπτης αναθεωρημένης έκδοσης του προτύπου ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης), στο “Caf 2020 next steps” NC WG Meeting, με κύριο σκοπό την έγκριση του από τους εθνικούς εκπροσώπους του ΚΠΑ των κρατών μελών της ΕΕ. Σήμερα έχει μεταφραστεί σε 26 γλώσσες . Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση ,τους πελάτες –πολίτες και την κοινωνία, εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους, τις διοικητικές διαδικασίες

Κάθε χώρα έχει το δικό της υπεύθυνο φορέα για τη διάδοση και την εφαρμογή του, ο οποίος είναι σε συνεχή επαφή τόσο με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA)όσο και το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ (CAF Resource Centre).Στην Ελλάδα υπεύθυνος φορέας για την εισαγωγή το συντονισμό και τη γενικότερη λειτουργία είναι η ΔΙΠΑ(Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων Πρακτικών του ΥΠ. ΕΣ.) (Ντούβας, 2018)

4.3 ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΑΡΧΩΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Από τα πιο σημαντικά εργαλεία για την περιγραφή της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού είναι το Κ.Π.Α που δίνει τη δυνατότητα μέσω της αυτοαξιολόγησης ,σε δημόσιους φορείς να εντοπίσουν προβλήματα και ελλείψεις που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών και την επίλυσή τους(Κώτσιος, 2015)

Το ΚΠΑ είναι ένα πλαίσιο αρχών, κριτηρίων και μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης μιας δημόσιας υπηρεσίας που στοχεύει μέσω της εφαρμογής του στην ενίσχυση της διοικητικής επάρκειας. Αποτελεί ένα πρακτικό διοικητικό εργαλείο το οποίο μετράει τη διοικητική ικανότητα της οποίας η δράση οφείλει να είναι προσανατολισμένη στην τελειότητα(Σύρμου, 2016).

Το Κοινό Πλαίσιο Αυτοαξιολόγησης είναι ένα εργαλείο ΔΟΠ και αποτελεί μια ακόμη προσπάθεια ενσωμάτωσης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο τομέα(πίνακας 5)

Πίνακας 4: Εφαρμογή του συστήματος Δ.Ο.Π. (Πηγή :Κώτσιος , 2015)

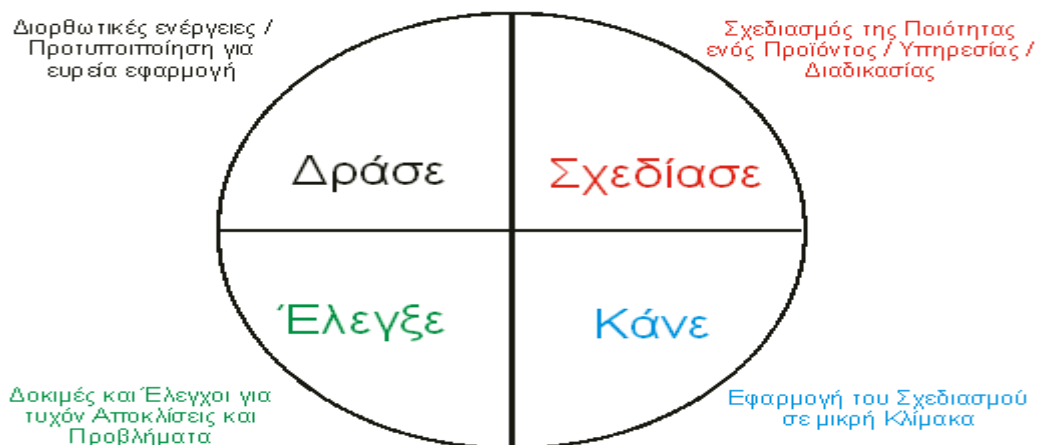
1 ^ο Εργαλείο	2 ^ο Εργαλείο	3 ^ο Εργαλείο	4 ^ο Εργαλείο
Στοχοθεσία (Δ.Μ.Σ.)	Δείκτες αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας	Κ.Π.Α. & Ε.Φ.Ο.Μ.	Πιστοποίηση κατά ISO

Εργαλεία Δ.Ο.Π.

Αναδεικνύει τα δυνατά σημεία του Οργανισμού ή της Υπηρεσίας ,αξιοποιεί ευκαιρίες που παρουσιάζονται και με την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Το ΚΠΑ είναι ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων των οργανώσεων του δημόσιου τομέα.

Το ΚΠΑ έχει 4 βασικούς στόχους.

1. Να εισάγει τις δημόσιες διοικήσεις στην κουλτούρα της αριστείας και στις αρχές της ΔΟΠ και μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αξιολόγησης να τις οδηγήσει σε ένα ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας(ΠΕΕΑ)αποτελούμενο από τον προγραμματισμό ,την εκτέλεση ,τον έλεγχο και την ανάδραση



Σχήμα 7: Κύκλος ποιότητας

2. Να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων και προτύπων στη διοίκηση ποιότητας και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα
3. Να ενισχύσει τις συγκριτικές επιδόσεις μεταξύ των οργανώσεων του Δημοσίου
4. Να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης

Το ΚΠΑ ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεμελιώνεται πάνω στις βασικές έννοιες και αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία όπως αυτή έχει αποτυπωθεί από το EFQM και ειδικότερα στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ηγεσία και στην αξιοπιστία της στοχοθεσίας, στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων, στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία στις αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και στη συλλογική και κοινωνική ευθύνη.



Σχήμα 8: Αρχές αριστείας (πηγή :ΥΠΕΣΔΑ ,ΚΠΑ 2013)

Εκτός από τις παραπάνω αρχές,(σχήμα 9)η δημόσια διοίκηση και η ποιότητα στο δημόσιο διέπονται από μια σειρά εξειδικευμένων αρχών και προϋποθέσεων σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα .Αυτές είναι η νομιμότητα (δημοκρατική και κοινοβουλευτική) το κράτος δικαίου και η δεοντολογία βάσει κοινών αξιών και αρχών όπως είναι η διαφάνεια, η λογοδοσία, η συμμετοχή ,η διαφορετικότητα ,η ισότητα ,η κοινωνική αλληλεγγύη, η δικαιοσύνη ,η συνεργασία. Όλα τα παραπάνω συνιστούν στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση(ΥΠΕΣΔΑ, 2015)

4.4 ΤΟ Κ.Π.Α ΚΑΙ Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΤΟΥ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΞΑΠΛΩΣΗ

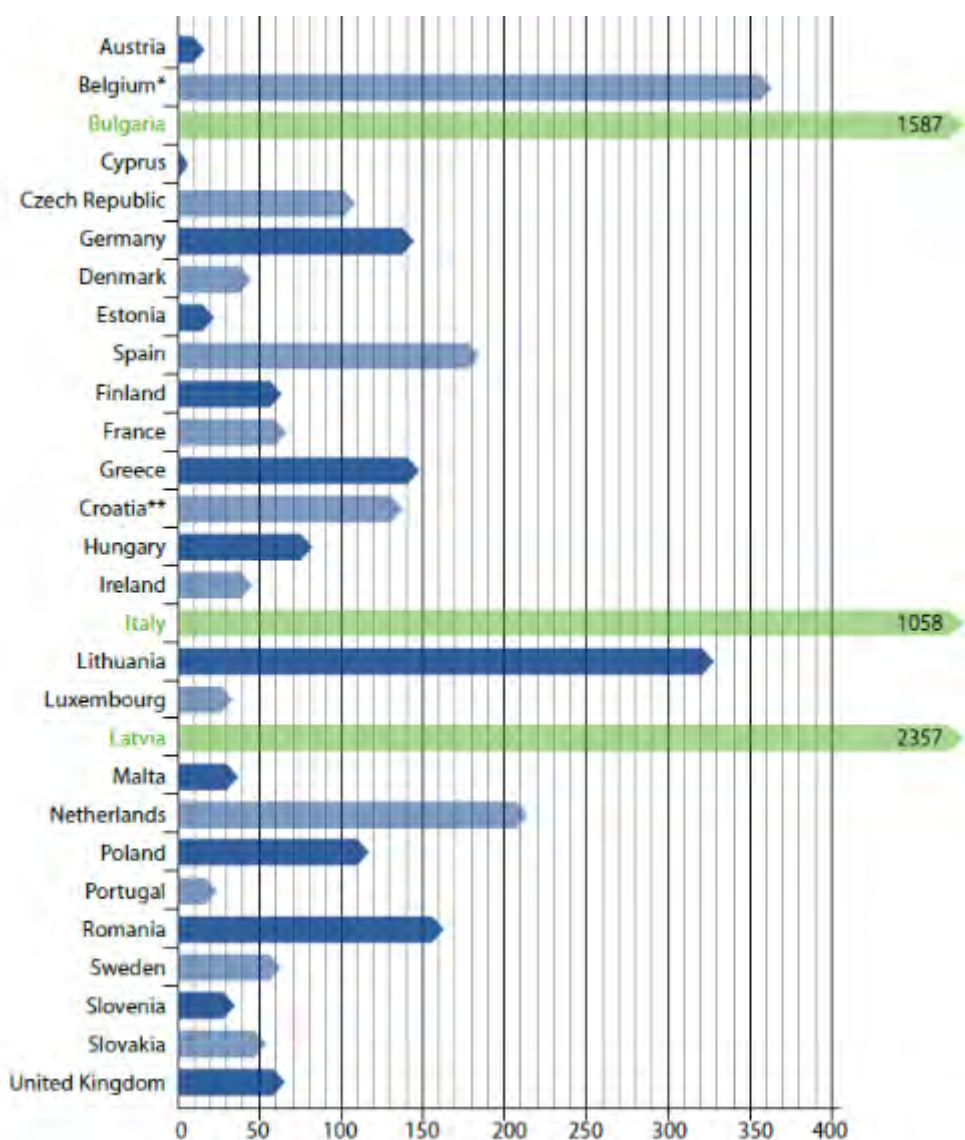
Το ΚΠΑ αποτελεί μια πραγματικότητα που αξιοποιείται όλο και περισσότερο από ένα ευρύ φάσμα δημοσίων οργανισμών σε όλη την Ευρώπη. Η πρώτη γενιά παρουσιάσθηκε το 2000 στο 1^ο συνέδριο Ευρωπαϊκής ποιότητας στη Λισσαβώνα. Έκτοτε προκειμένου να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες αναθεωρήθηκε τέσσερις φορές ,το 2002,2006 , το 2012 και το 2019

. Η τελευταία αναθεώρηση που πραγματοποιήθηκε το 2019 αποδίδει ειδικό βάρος στη διαρκή και μεθοδική διοικητική βελτίωση. Το νόημα της αξιοποίησης του ΚΠΑ είναι η διαρκής διοικητική βελτίωση μέσω κατάλληλα σχεδιασμένων έργων ή μέτρων(Υπουργείο Εσωτερικής και Διοικητικής Αποκέντρωσης 2016)

Η νέα αυτή έκδοση είναι το αποτέλεσμα της εντατικής συνεργασίας μεταξύ των εθνικών εκπροσώπων του ΚΠΑ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης . Υποστηρίχθηκαν ,επίσης από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ που λειτουργεί στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης στο Μάαστριχτ(EIPA)

Σήμερα περισσότερες από 4000 δημόσιες οργανώσεις όχι μόνο στην Ευρώπη αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο ,έχουν κάνει χρήση του προτύπου ΚΠΑ για τους δικούς τους σκοπούς ανάπτυξης και έχει μεταφραστεί σε 26 γλώσσες . Η Ελλάδα βρίσκεται στον μέσο όρο του αριθμού των εφαρμογών του ΚΠΑ σε οργανώσεις του δημοσίου τομέα μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ(ΥΠΕΣΔΑ 2016) Κάθε χώρα έχει τον δικό της υπεύθυνο φορέα για τη διάδοση και την εφαρμογή του ο οποίος είναι σε συνεχή επαφή τόσο με το EIPA όσο και με το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ (CAF Resource Centre) Στην Ελλάδα υπεύθυνος φορέας για την εισαγωγή, την διάδοση, τον συντονισμό και τη

γενικότερη λειτουργία είναι η ΔΙΠΑ(Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών)του ΥΠ. ΕΣ (Ντούβας, 2018)
 Μεταξύ των κρατών μελών υπάρχει συνεργασία πάνω σε θέματα του ΚΠΑ και επεκτείνεται η εφαρμογή του με σκοπό να αποτελέσει την κύρια εφαρμογή ΔΟΠ στις Δημόσιες Διοικήσεις των κρατών μελών της Ε.Ε . Σκοπός είναι όλα τα κράτη μέλη να εφαρμόζουν κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης ώστε τα συμπεράσματά τους να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα προκειμένου να σχεδιασθούν κοινές πολιτικές όταν το επιτρέψουν οι συνθήκες.



Πίνακας 5 : Φορείς ανά χώρα στην Ε.Ε που συμμετείχαν στο ΚΠΑ το 2013(πηγή EIPA Annual Report 2013)

http://www.eipa.eu/files/annual_report/AnnualReport2013_ENweb.pdf

Κάθε μέλος της ΕΕ έχει υποχρέωση να στέλνει τα αποτελέσματα και τα δεδομένα του στη βάση δεδομένων του Κέντρου Τεκμηρίωσης του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης ,με απώτερο σκοπό όλα τα κράτη μέλη να έχουν πρόσβαση στη βάση δεδομένων του δικτυακού τόπου του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) <http://caf.eipa.eu>. Ο ρόλος του ερευνητικού Κέντρου είναι ταυτόχρονα συντονιστικός και επικουρικός. Λειτουργεί δηλαδή ως ένας χώρος συγκέντρωσης των άριστων διοικητικών μεθόδων και πρακτικών διοικητικής αριστείας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, παρέχοντας τη δυνατότητα διαδραστικής επικοινωνίας μεταξύ των εγγεγραμμένων μελών.

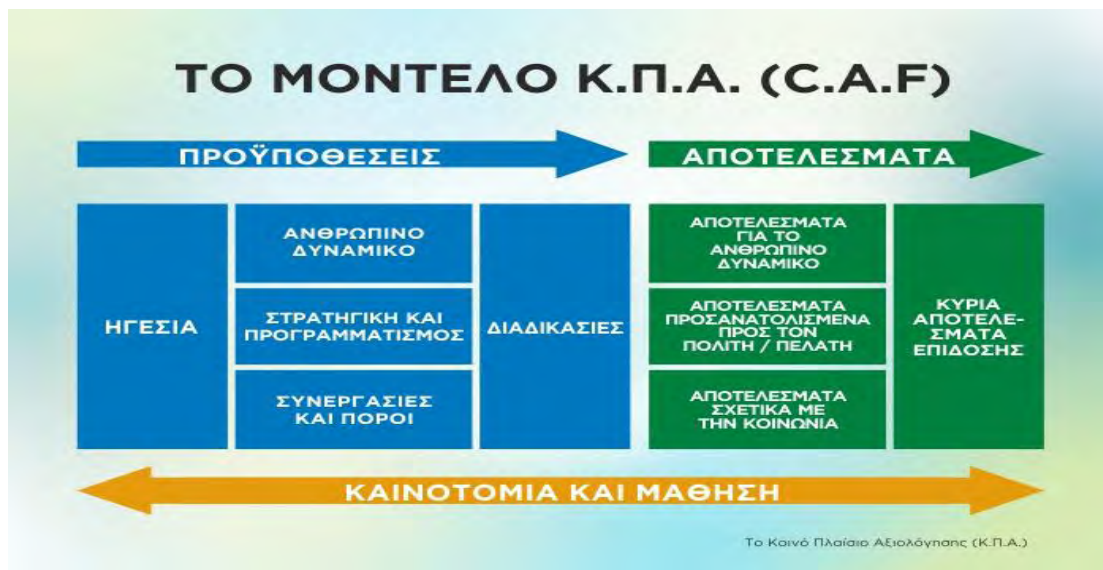
Με αυτό τον τρόπο συγκεντρώνονται σε μια βάση δεδομένων όλες οι βέλτιστες πρακτικές ανά χώρα ανά φορέα και ανά τμήμα δράσης οι οποίες μπορούν να τεθούν στη διάθεση των ενδιαφερομένων. Το ερευνητικό κέντρο έχει επίσης τη δυνατότητα να παρέχει θεωρητική και τεχνική βοήθεια στους δυνητικούς χρήστες συμβάλλοντας ενεργά στην επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος προκύψει από την εφαρμογή του ΚΠΑ.(Συνθήκη του Maastricht).

4.5 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΦΑΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ

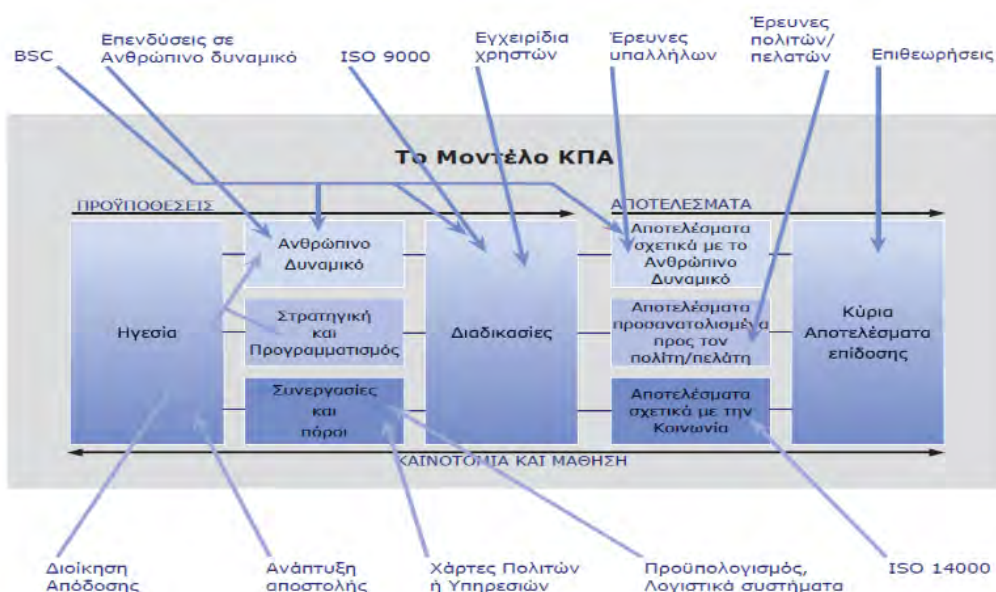
Το ΚΠΑ αποτελείται από

1. Εννέα κριτήρια και είκοσι οκτώ υποκριτήρια με τα ανάλογα παραδείγματα
2. Τις κατευθυντήριες αρχές για την λειτουργία της αυτοαξιολόγησης και τον τρόπο οργάνωσης της σχετικής ομάδας
3. Τις οδηγίες για τη διαμόρφωση έργων διοικητικών βελτιώσεων μέσω του ΚΠΑ
4. Το γλωσσάριο

Το ΚΠΑ διαιρείται σε εννέα κριτήρια εκ των οποίων τα πέντε αφορούν στις προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης και τα υπόλοιπα τέσσερα στα αποτελέσματα.(σχήμα 9)



Σχήμα 9 : Η Δομή / Μοντέλο του Κ.Π.Α. (Πηγή:Υ.Δ.ΜΕ.Η.Δ)



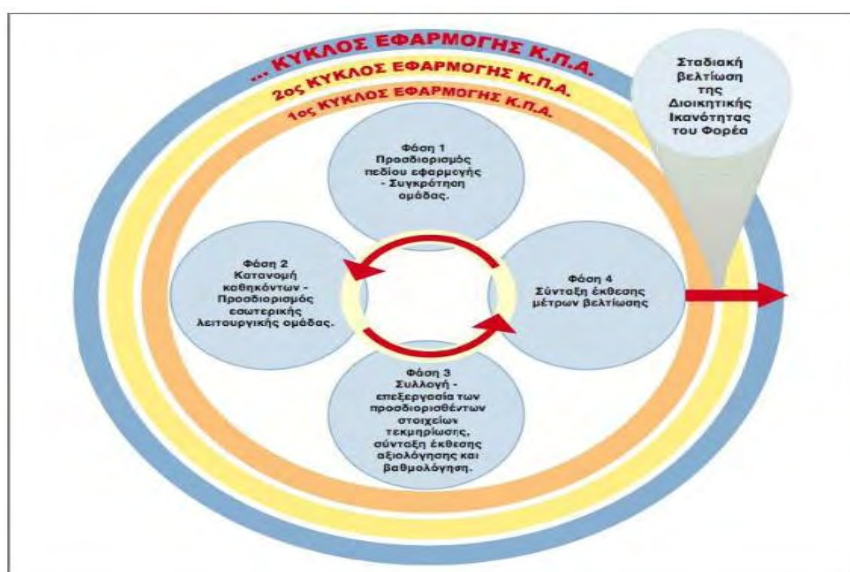
Σχήμα 10 : Η Δομή / Μοντέλο του Κ.Π.Α. (Πηγή:Υ.Δ.ΜΕ.Η.Δ.)

Τα κριτήρια 1-5 αφορούν τις διοικητικές πρακτικές μίας οργάνωσης τις λεγόμενες Προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση προσεγγίζει το έργο που της έχει ανατεθεί ώστε να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6-9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση (Ντούβας 2018) (σχήμα 10). Καθορίζουν το δείκτη ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, των πολιτών και της κοινωνίας από την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της δράσης της. Κάθε κριτήριο χωρίζεται σε έναν αριθμό 28 υποκριτηρίων τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει

να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση. Το περιεχόμενο κάθε υποκριτηρίου εκφράζεται μέσω παραδειγμάτων που εξηγούν τη φύση του. Κάθε παράδειγμα αφορά και ένα πεδίο ή πτυχή της διοικητικής πραγματικότητας που προσεγγίζεται ώστε να διερευνηθεί εάν αυτή ανταποκρίνεται στις προβλεπόμενες απαιτήσεις από το ΚΠΑ. Στα παραδείγματα αυτά αποτυπώνεται ένας μεγάλος αριθμός καλών πρακτικών από όλη την Ευρώπη.

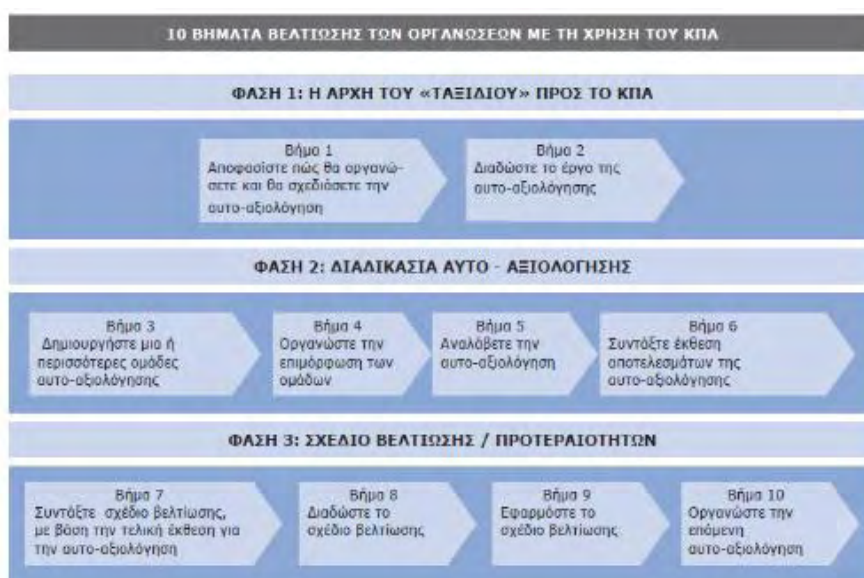
Τα παραδείγματα αυτά αποτέλεσαν τη βάση για τη διαμόρφωση ερωτηματολογίου με περισσότερες από 200 ερωτήσεις για όλο το ΚΠΑ. Ο λόγος που χρησιμοποιούνται τόσες πολλές ερωτήσεις και κριτήρια για να αξιολογηθεί η δράση της δημόσιας οργάνωσης είναι γιατί η διαδικασία της αξιολόγησης είναι πολύ δυσκολότερη και διαφορετική στον δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα (Λαγούδας 2011). Η ενσωμάτωση των συμπερασμάτων από την αξιολόγηση των κριτηρίων των Προυποθέσεων και των Αποτελεσμάτων στις διοικητικές πρακτικές αποτελεί τον αέναο κύκλο της καινοτομίας και της μάθησης που συνοδεύει τις οργανώσεις στην πορεία τους προς την Αριστεία (Εγχειρίδιο 2013). Τα κριτήρια είναι αποδεκτά σε όλο το ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα (Αναστασοπούλου 2010).

Η εφαρμογή του ΚΠΑ από μια δημόσια οργάνωση προϋποθέτει την εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης το οποίο περιλαμβάνει την υλοποίηση τεσσάρων φάσεων (σχήμα 11)



Σχήμα 11 :Φάσεις – Κύκλοι Εφαρμογής του Κ.Π.Α. (Πηγή:Υ.Δ.ΜΕ.Η.Δ.)

1. **Συγκρότηση ομάδας .Προσδιορισμός πεδίου εφαρμογής .** Στην πρώτη φάση πρέπει να εξασφαλίσουμε μια διαρκή και συστηματική στήριξη από την πολιτική ηγεσία της Δημόσιας οργάνωσης και να δημιουργήσουμε τις οργανωτικές και λειτουργικές προϋποθέσεις για την υλοποίηση του όλου εγχειρήματος
2. **Καθορισμός της εσωτερικής λειτουργίας της ομάδας-κατανομή καθηκόντων.** Προσδιορίζεται ο ορισμός καθηκόντων και η λειτουργία της ομάδας.
3. **Η τρίτη φάση περιλαμβάνει τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων και εσωτερικής λειτουργίας της ομάδας έργου.** Η τρίτη φάση αναφέρεται στη συλλογή και ταξινόμηση των στοιχείων τεκμηρίωσης ,μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων καθώς και τη σύνταξη της έκθεσης αυτοαξιολόγησης και τη βαθμολόγησή της
4. **Σύνταξη έκθεσης μέτρων βελτίωσης.** Με την συγγραφή της έκθεσης μέτρων βελτίωσης ,γίνεται αξιοποίηση των συμπερασμάτων, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα για να βελτιωθεί διοικητικά η δημόσια υπηρεσία(Ντούβας, 2018)(σχήμα 12)



Σχήμα 12: Γενικά Βήματα Εφαρμογής του Κ.Π.Α. (Πηγή:Υ.Δ.ΜΕ.Η.Δ.)

4.6 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης από μια δημόσια Υπηρεσία της παρέχει ένα πλαίσιο αρχών και πρακτικών οι οποίες συμβάλλουν στη συνεχή διοικητική βελτίωση

Το ΚΠΑ παρέχει σε μια οργάνωση:

- ✚ Μια πραγματική αξιολόγηση που βασίζεται σε κριτήρια που έχουν γίνει αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα
- ✚ Δυνατότητα να εντοπιστούν μορφές εξαιρετικών αποδόσεων
- ✚ Ευκαιρίες να προωθηθούν και να γίνουν κοινό κτήμα οι καλές διοικητικές πρακτικές ενδοδιοικητικά αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων.
- ✚ Ένα τρόπο για να αναπτυχθεί ενθουσιασμός μεταξύ του προσωπικού με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία προόδου και βελτίωσης. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα να διευκολύνεται η συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημόσιου τομέα. Αυτό σημαίνει ότι αν και κάποιες άλλες υπηρεσίες ή κάποια άλλα σχολεία αποφασίσουν να εφαρμόσουν το ΚΠΑ και μελετήσουν τις βελτιωτικές κινήσεις και τα αποτελέσματα που έχουν πραγματοποιηθεί θα μπορέσουν να μάθουν από τους άλλους, χωρίς να χρειαστεί να περάσουν από κάποιες ίδιες διαδικασίες. Η Ευρωπαϊκή ένωση για να διευκολύνει την συγκριτική μάθηση,πραγματοποιεί τακτικά συνέδρια στα οποία ανακοινώνονται και δημοσιεύονται οι καλές πρακτικές που αναδείχθηκαν από τις δημόσιες υπηρεσίες που εφαρμόσαν το ΚΠΑ(Λαγούδας, 2011)



Σχήμα 13: Κύκλος συγκριτικής μάθησης

4.7 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ

Βασικό στοιχείο για να ξεκινήσει η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε μια δημόσια οργάνωση είναι η εξασφάλιση της ενεργούς, συστηματικής και διαρκούς βοήθειας και υποστήριξης της εφαρμογής του από την πολιτική ηγεσία της δημόσιας υπηρεσίας. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να εκδηλωθεί με πολλούς τρόπους και ενέργειες, όπως το να ενημερωθεί το προσωπικό μέσα από ειδικές εκδηλώσεις, γραπτώς, με την κυκλοφορία ειδικών εγκυκλίων, συγκρότηση ομάδας για την εφαρμογή του ΚΠΑ και παροχή διευκολύνσεων στα μέλη της (Λάτση, 2009).

Εκτός από την στήριξη της πολιτικής ηγεσίας, προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή του ΚΠΑ κρίνονται ως σημαντικές οι εξής (Εγκύκλιος, 2005, ΥΠΕΣΔΑ):

- Πολύ καλή γνώση του δημόσιου οργανισμού και των αλλαγών που χρειάζονται
- Η δέσμευση από όλους τους βασικούς συντελεστές (διοικητικά στελέχη και προσωπικό) ότι θα δώσουν όλες τους τις δυνάμεις και την ενέργειά τους για την εφαρμογή του προτύπου.
- Η γνώση του εργαλείου ποιότητας ΚΠΑ, τουλάχιστον εκ μέρους του υπευθύνου Έργου
- Επιλογή της Ομάδας Εργασίας και Υπεύθυνου Έργου για την εφαρμογή του ΚΠΑ και προσδιορισμός του πεδίου. Το σχήμα πρέπει να είναι ευέλικτο και κατάλληλο για την εφαρμογή της πολιτικής και την επίτευξη των στόχων.
- Σαφής καθορισμός από κάθε δημόσια Υπηρεσία των αναγκών της σε ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και των απαραίτητων φυσικών και τεχνολογικών πόρων και υποδομών.

Η εφαρμογή του ΚΠΑ ξεκινάει με την έκδοση της απόφασης συγκρότησης της ομάδας Αυτοαξιολόγησης για την εφαρμογή του ΚΠΑ και ολοκληρώνεται με τη σύνταξη του σχεδίου της Έκθεσης Αυτοαξιολόγησης και μέτρων βελτίωσης και την υποβολή του για έγκριση στην ηγεσία της δημόσιας οργάνωσης.

Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την εισαγωγή της κουλτούρας της φιλοσοφίας και των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Επιτρέπει την ανάπτυξη επαφών και συνεργασίας μεταξύ των φορέων Διοίκησης της ίδιας της χώρας αλλά και μεταξύ των φορέων των κρατών μελών της Ε.Ε, έτσι ώστε να ανταλλάσσουν

εμπειρίες καλές πρακτικές, εμπειρίες και γνώσεις. Το ΚΠΑ δεν αξιολογεί την πολιτική που εφαρμόζει μια δημόσια οργάνωση αλλά την διοικητική λειτουργία της. Το ΚΠΑ δεν συνδέεται σε καμία περίπτωση με την αξιολόγηση του προσωπικού μιας υπηρεσίας σε οποιαδήποτε διοικητική και ιεραρχική βαθμίδα και αν βρίσκεται. Το ΚΠΑ δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση του σχεδίου καθιέρωσης του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο μιας Δημόσιας Υπηρεσίας πχ Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ενός Νομού, Περιφερειακή Διεύθυνση, είτε σε ορισμένες μονάδες της όπως σχολεία ή τμήματα της Διεύθυνσης(ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, Ε΄ ΕΚΔΟΣΗ ,ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ 2017)

Τα θετικά αποτελέσματα και τα οφέλη από την επιτυχή εφαρμογή του ΚΠΑ στη δημόσια διοίκηση θα είναι πολλά. Θα δημιουργηθούν λειτουργικές και αποδοτικές διοικητικές μονάδες με συνέπεια την βελτίωση των προσφερόμενων δημόσιων υπηρεσιών. Ικανοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων λόγω της ενεργούς συμμετοχής στο σύστημα αυτοαξιολόγησης και στη χάραξη πολιτικής του τομέα που εργάζονται. Μέσα από όλη αυτή τη διαδικασία καθιερώνονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, η επιμόρφωση που χρειάζεται να πάρουν ώστε να ανανεώσουν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους και να καταστούν πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί. Όταν το προσωπικό είναι ικανό και αποδοτικό αισθάνεται καλύτερα, αυξάνεται το ενδιαφέρον του και έχει περισσότερα κίνητρα να αποδώσει καλύτερα. Με την υιοθέτηση του ΚΠΑ βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επειδή στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων του ΚΠΑ συμμετέχουν και πολίτες ,με αυτό τον τρόπο έχουμε και ενεργό συμμετοχή των πολιτών στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Η εφαρμογή του ΚΠΑ με την καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων ενός δημόσιου οργανισμού, την εκτίμηση του κόστους και την βελτίωση των δευτέρων μπορούμε να έχουμε μείωση του κόστους και κατ'επέκταση μείωση της σπατάλης του δημοσίου χρήματος.

Οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα, μέσα από το σύστημα αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ, θα είναι σε θέση να εκτιμούν τα αποτελέσματα των δράσεών τους, να εντοπίζουν όλα τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, να επανακαθορίζουν τους στόχους τους, να συγκρίνουν την απόδοσή τους με άλλες

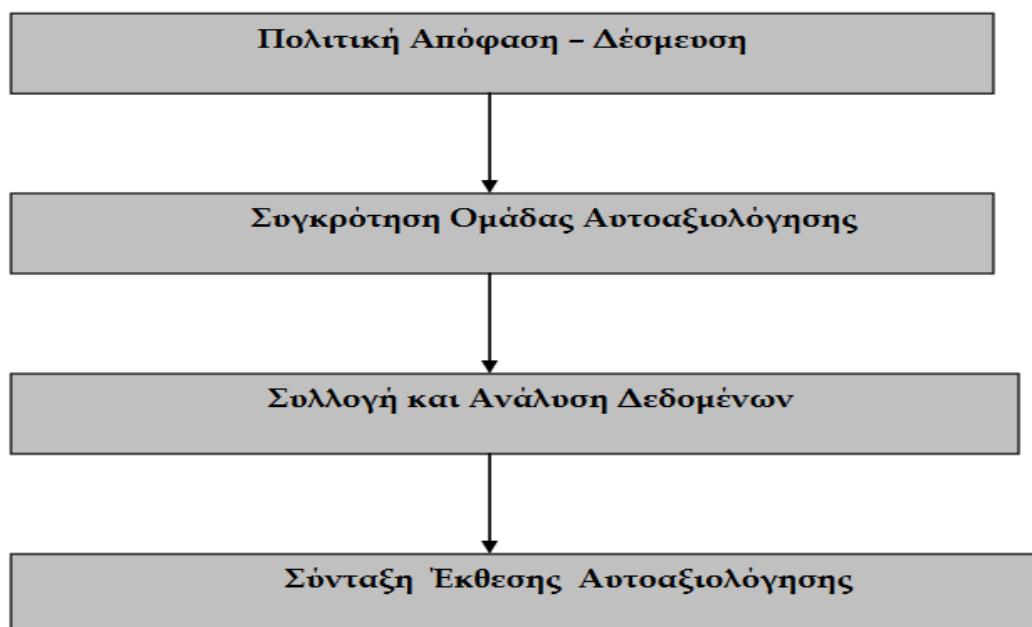
δημόσιες υπηρεσίες και γενικά να μαθαίνουν περισσότερα για τον εαυτό τους και να γίνονται συνεχώς καλύτεροι.

4.8 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ζητούμενο στην Ελληνική Δημόσια Οργάνωση αναφέρεται τις τελευταίες δύο δεκαετίες αρκετά συχνά στη νομοθεσία, σε εγκυκλίους και στη δημόσια διαβούλευση. Στο πλαίσιο αυτό έχει αρχίσει να αναπτύσσεται ένα τριετές σχέδιο δράσης 2018-2021. Το ΚΠΑ ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης και εφαρμογής της ΔΟΠ πρώτη φορά συγκεκριμενοποιείται και παρουσιάζεται στην δημόσια σφαίρα το 2007 (ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537 12/4/2007). Από τότε έχουν εκδοθεί αρκετές εγκύκλιοι με οδηγίες, αποστολή εγχειριδίων ΚΠΑ, ζήτηση χρονοδιαγραμμάτων και συγκρότησης ομάδων αυτοαξιολόγησης.

4.8.1 ΔΙΠΑ /Φ.1/9537 12-4-2007

Η πρώτη αυτή εγκύκλιος έχει λεπτομερείς οδηγίες για τα στάδια εφαρμογής του ΚΠΑ ,τη συγκρότηση ομάδας αυτοαξιολόγησης, το ρόλο του προέδρου(σχ. 14)



Σχήμα 14: Στάδια εφαρμογής ΚΠΑ. πηγή: ΔΙΠΑ 12-4-2007

Στο πρώτο στάδιο περιλαμβάνονται η λήψη της απόφασης από την πολιτική ηγεσία για την εφαρμογή του αυτοαξιολογικού εργαλείου, η έκδοση της απόφασης για την συγκρότηση της ομάδας έργου καθώς και το αν το ΚΠΑ θα εφαρμοστεί σε όλη την οργάνωση ή σε ένα τμήμα της. Κατόπιν ακολουθεί η διεκπεραίωση ενός χρονοδιαγράμματος ενεργειών.

Στο δεύτερο στάδιο λαμβάνει χώρα η συγκρότηση της ομάδας Έργου-Αυτοαξιολόγησης. Η ομάδα αυτοαξιολόγησης πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική, ευέλικτη, γνώστρια του φορέα που θα εφαρμοστεί το ΚΠΑ.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, οι συνεντεύξεις από τους υπαλλήλους της αυτοαξιολογούμενης υπηρεσίας, η επεξεργασία των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί, και η βαθμολόγηση των κριτηρίων γίνονται στο τρίτο στάδιο. Στο τέταρτο στάδιο της εφαρμογής του ΚΠΑ πραγματοποιείται η σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης, η εξαγωγή συμπερασμάτων, η καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Επίσης η ανίχνευση των τομέων που χρήζουν βελτιωτικές παρεμβάσεις και χρονοδιάγραμμα αυτών.

Στην εγκύκλιο αυτή τονίζεται η σημασία του ρόλου του προέδρου της επιτροπής έργου στην όλη διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ.

4.8.2 ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.26250 ΑΘΗΝΑ 30-9-2008

Η παραπάνω εγκύκλιος έχει σαν θέμα της την επιμόρφωση των υπαλλήλων σε θέματα του ΚΠΑ. Τονίζεται η ανάγκη της επιμόρφωσης όλων των υπαλλήλων που ασχολούνται ή πρόκειται να ασχοληθούν με θέματα ποιότητας και εφαρμογής του ΚΠΑ. Η εγκύκλιος αυτή αποστέλλεται από την Δ/νση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπ. Εσωτερικών σε όλα τα Υπουργεία, Περιφέρειες και Δήμους της χώρας.

4.8.3 ΔΙΟΜ/13815/ 18-5-2016

Η νέα αυτή εγκύκλιος εκδόθηκε από την Δ/νση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Κάνει ξανά μία περιληπτική περιγραφή του ΚΠΑ, των πλεονεκτημάτων του, της σημασίας του ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αναφέρεται στην αναθεώρηση που έγινε το 2013 και τονίζει πως σκοπός και νόημα της εφαρμογής και αξιοποίησης του ΚΠΑ είναι η συνεχής βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης.

Εξηγεί πως το ΚΠΑ αποτελεί βασικό κομμάτι του Σχεδίου Δράσης 2015-2016 για την στοχοθεσία και την Ποιότητα. Το Σχέδιο Δράσης 2015-16 προβλέπει ενέργειες σχετικές με την εφαρμογή του ΚΠΑ σε όλα τα Υπουργεία εντός του 2016. Η χρήση και εφαρμογή του ΚΠΑ θα επιτρέψει την σταδιακή υιοθέτηση και χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας σε όλες της οργανώσεις του δημόσιου τομέα .

Σύμφωνα με το σχέδιο Δράσης 2015-16 όπως τονίζεται στην παρούσα εγκύκλιο θα πρέπει τα Υπουργεία να ορίσουν τις Γενικές Δ/νσεις ,Δ/νσεις , Τμήματα κλπ που τους ανήκουν, στις οποίες θα εφαρμόσουν το ΚΠΑ εντός του 2016 και να φτιάξουν επίσης το ανάλογο χρονοδιάγραμμα της εφαρμογής του. Όλα αυτά πρέπει να σταλούν εγγράφως στη Δ/νση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του ΥΠΕΣΔΑ.

4.8.4 Εγκύκλιος :ΔΙΟΜ /19690/ ΑΘΗΝΑ 20-6-2017

Η συγκεκριμένη εγκύκλιος εκδόθηκε τον Ιούνιο του 2017. Αρχικά αναφέρεται στην αποστολή στις Δημόσιες Οργανώσεις του αναθεωρημένου από το 2013 εγχειριδίου του ΚΠΑ . Μαζί με την εγκύκλιο που εξετάζουμε το Υπουργείο στέλνει στις Υπηρεσίες τον πρόσφατα τυπωμένο (Φεβρουάριος 2017) Οδηγό εφαρμογής του ΚΠΑ για να τις βοηθήσει με τη χρήση και την εφαρμογή του.

Αυτό που κάνει όμως την συγκεκριμένη εγκύκλιο άξια αναφοράς είναι η επισήμανση εκ νέου και ο τονισμός για μια ακόμη φορά ότι στη Δημόσια Διοίκηση πρέπει να ενταχθεί ένα σύστημα ποιότητας και ότι το ΚΠΑ τίθεται ως ζήτημα άμεσης προτεραιότητας . Αναφέρεται στην εγκύκλιο 13815/18-5-2016 που ζητά Υπηρεσίες ή Μονάδες που θα εφαρμόσουν το ΚΠΑ και χρονοδιαγράμματα εγγράφως στην υπηρεσία του Υπουργείου και **επισημαίνει ότι οι υπηρεσίες που ανταποκρίθηκαν είναι ελάχιστες.**

Η σπουδή της κυρίας Γεροβασίλη δεν ήταν τυχαία. Οι εκπρόσωποι των δανειστών αλλά και οι βασικές ευρωπαϊκές κατευθύνσεις για τον δημόσιο τομέα θέτουν ως ζήτημα άμεσης προτεραιότητας το να εντάσσονται όλες οι διοικητικές διαδικασίες σε ένα σύστημα ποιότητας για την ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών, οι οποίες μπορούν να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης. Όμως, κάθε άλλο παρά εισακούστηκε η κυβέρνηση την περασμένη χρονιά στο αίτημά της να προχωρήσουν οι σχετικές διαδικασίες. Όπως σημειώνεται από το υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης στη νέα εγκύκλιο,

«μέχρι σήμερα, οι υπηρεσίες που ανταποκρίθηκαν είναι ελάχιστες». Για αυτό τονίζεται: «Η υπηρεσία μας επανέρχεται υπενθυμίζοντας ότι η εφαρμογή του προτύπου έχει ιδιαίτερη σημασία»(Μπίτσικα 2017, εφημ. «Τα Νέα» .Θέτει νέο στόχο εφαρμογής του ΚΠΑ μέσα στο 2017 και κρίνει αναγκαία την **άμεση** έκδοση από όλες τις υπηρεσίες απόφασης που θα περιέχει την συγκρότηση ομάδας έργου για την εφαρμογή του ΚΠΑ και την **άμεση κοινοποίηση** αυτής (της απόφασης) στη Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του ΥΠΕΣΔΑ .

4.8.5 ΔΙΟΜ/24723 25-7-2017 ΔΙΟΜ/36088 26-10-2017

Οι επόμενες δύο εγκύκλιοι έχουν το ίδιο περιεχόμενο με την προηγούμενη της 20-6-2017 με την διαφορά ότι η προηγούμενη είχε αποσταλεί στα υπουργεία ενώ οι άλλες δύο στις Περιφέρειες, τα Νοσοκομεία, τους Δήμους και τα Επιμελητήρια .Θέτει την εφαρμογή του ΚΠΑ ως ζήτημα **άμεσης προτεραιότητας** και καλεί τις υπηρεσίες να προβούν στην έκδοση απόφασης συγκρότησης ομάδας εργασίας για την εφαρμογή του ΚΠΑ. Στην απόφαση να περιλαμβάνονται τα μέλη της ομάδας και τα τμήματα ή μονάδες στα οποία θα εφαρμοσθεί το ΚΠΑ. Η κοινοποίηση αυτής της απόφασης στην αρμόδια υπηρεσία του ΥΠΕΣΔΑ την Δ/ση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων πρέπει να είναι άμεση. Τέλος σε όλες τις εγκυκλίους προς όλες τις Δημόσιες Υπηρεσίες αναφέρεται ότι με το πέρας της διαδικασίας Αυτοαξιολόγησης πρέπει να σταλούν τα αποτελέσματα της βαθμολόγησης των κριτηρίων και Έκθεση μέτρων βελτίωσης.

4.8.6 ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ Δ/ΝΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ 1755/15-1-2018. ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΔΣΣΚ/ΤΠΠ /43400/20/11/2018

Η πρώτη από τις παραπάνω εγκυκλίους αναφέρεται στο Ευρωπαϊκό event χρηστών ΚΠΑ και συγκεκριμένα στο όγδοο συνέδριο CAF (Common Assessment Framework) που θα λάβει χώρα στη Σόφια στις 12-4-2018. Η εγκύκλιος τονίζει ότι βασικό αντικείμενο αυτών των συναντήσεων είναι η παρουσίαση και διάδοση καλών πρακτικών εφαρμογής του ΚΠΑ στα κράτη μέλη . Κύριος στόχος επίσης του όγδοου Ευρωπαϊκού event χρηστών ΚΠΑ είναι να φανεί πως η εφαρμογή του ΚΠΑ στις Δημόσιες Υπηρεσίες ενεργοποιεί μεταρρυθμίσεις στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών στους πολίτες και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ζητεί από τις υπηρεσίες να

υποβάλουν τυχόν πρακτικές που έχουν εφαρμόσει ώστε να επιλεγούν οι καλύτερες και στη συνέχεια να σταλούν στο 8^ο CAF event.

Η επόμενη εγκύκλιος της ΔΣΣΚ έχει θέμα την δημιουργία από την υπηρεσία διαδικτυακής εφαρμογής για το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Πρόκειται για την διεύθυνση <https://e-quality.minadmin.gov.gr.H> εφαρμογή αυτή έχει στόχο να διαδώσει το ΚΠΑ στις Δ.Υ και να τις διευκολύνει να το εφαρμόσουν.

4.9 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΠΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ

Το ΚΠΑ εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στο χώρο της Εκπαίδευσης στα τέλη του 2007(Χαραλαμποπούλου, 2010) Η υπηρεσία που επιλέχθηκε ήταν η Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης . Η εν λόγω Γενική Διεύθυνση έχει κομβικό ρόλο στη λειτουργία του Υπουργείου αφού ασχολείται με θέματα υπηρεσιακής κατάστασης των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, θέματα Διοικητικά, και σε αυτήν ανήκουν οι γραμματείες του ΚΥΣΔΕ και ΚΥΣΠΕ. Τα ερωτηματολόγια χωρίστηκαν στα ερωτηματολόγια στα ερωτηματολόγια «πελατών» και υπαλλήλων όπως προβλέπεται όπως προβλέπεται από τον οδηγό εφαρμογής του ΚΠΑ .

Για την κατηγορία των πελατών επιλέχθηκαν να λάβουν ερωτηματολόγια με τα κριτήρια οι Ομοσπονδίες των Εκπαιδευτικών: ΟΛΜΕ, ΔΟΕ, Σύλλογος Αδιορίστων Εκπαιδευτικών ,οι οποίες όμως δεν τα συμπλήρωσαν παρά τις συνεχείς επικοινωνίες από την ομάδα αυτοαξιολόγησης. Έτσι τα ερωτηματολόγια των «πελατών» συμπληρώθηκαν από τυχαία επιλεγμένους εκπαιδευτικούς που ήταν αποσπασμένοι στο Υπουργείο Παιδείας. Το γεγονός της μη συμμετοχής των οργανώσεων των καθηγητών στη διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης είναι άξιο λόγου και κριτικής . Δείχνει την έλλειψη κουλτούρας αυτοαξιολόγησης και την αρνητική στάση των συνδικαλιστικών οργανώσεων στην αξιολόγηση στο χώρο της εκπαίδευσης .

Η όλη διαδικασία έφερε στην επιφάνεια περισσότερα αδύνατα και λιγότερα δυνατά σημεία. Στα αρνητικά στοιχεία μπορούμε να βάλουμε την έλλειψη διατυπωμένου οράματος και στρατηγικού σχεδιασμού, έλλειψη προσωπικού που να είναι μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια θέση ,καθυστέρηση στις υπηρεσιακές μεταβολές των εκπαιδευτικών (αποσπάσεις ,μεταθέσεις, μετατάξεις)με συνέπεια την δυσλειτουργία των σχολείων, την απουσία δεικτών ικανοποίησης του

προσωπικού. Στα θετικά μπορούν να καταγραφούν οι καινοτόμες δράσεις ,το καλό κλίμα επικοινωνίας, η μηχανογραφική υποστήριξη. Στα πλαίσια μιας μεταπτυχιακής εργασίας δεν κρίνεται σκόπιμη η περαιτέρω ανάλυση της πρώτης αυτής εφαρμογής του ΚΠΑ στον χώρο της Παιδείας. Αυτό που μπορούμε να πούμε ότι η προσπάθεια χαρακτηρίζεται επιτυχημένη παρά τις δυσκολίες που συνάντησε. Πρόσφερε γνώσεις και εμπειρία στην ομάδα στην ομάδα αξιολόγησης αλλά και σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της Δημ. Οργάνωσης . Κατέγραψε την άποψη των «πελατών», των υπαλλήλων, εντόπισε τα αδύναμα σημεία, τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, καθώς και τα δυνατά σημεία. Ήταν μια πρωτοβουλία, η οποία μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση κάθε μονάδας ή υπηρεσίας, η οποία είναι διατεθειμένη να ακολουθήσει τον δρόμο της αυτοαξιολόγησης.

Η επιτυχημένη αυτή πρώτη προσπάθεια εφαρμογής του ΚΠΑ εκτός από τα χρήσιμα αποτελέσματα για την ίδια την υπηρεσία ,έδειξε και τα πλεονεκτήματα του ίδιου του εργαλείου όπως είναι η απλότητα ,η ευχρηστία και η αξιοπιστία .

Η πρώτη αυτή θετική αποτίμηση από την χρήση του ΚΠΑ ως αυτοαξιολογικού εργαλείου οδήγησε στην πρόταση για την εφαρμογή του σε μια καινούργια Διεύθυνση του Υπουργείου Παιδείας. Επιλέχθηκε η Διεύθυνση Οργάνωσης και Διεξαγωγής Εξετάσεων διότι είναι μια Υπηρεσία η οποία έχει ως αντικείμενο την οργάνωση των Πανελλαδικών εξετάσεων ,την βαθμολόγησης των γραπτών και την έκδοση των αποτελεσμάτων. Επίσης την έκδοση εγκυκλίων ,κανονιστικών πράξεων σε θέματα διεξαγωγής εξετάσεων. Είναι μια υπηρεσία δηλαδή με πολύ μεγάλη σημασία στη λειτουργία της εκπαίδευσης με επαφή με τους πολίτες και έκδοση εγγράφων που επηρεάζουν μεγάλο αριθμό ανθρώπων σε σημαντικές χρονικές στιγμές της ζωής τους, επαφή με τα ΜΜΕ.

Η επεξεργασία των απαντήσεων στα κριτήρια του ΚΠΑ έδειξε υψηλές βαθμολογίες στα περισσότερα ,καθώς και ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών από την λειτουργία της Δ/σης Οργάνωσης και διεξαγωγής Εξετάσεων. Οι τομείς αυτοί ήταν η εξυπηρέτηση των πολιτών ,το αδιάβλητο των εξετάσεων, η εξοικονόμηση πόρων και η ενημέρωση των υποψηφίων. Αυτό σε γενικές γραμμές αντανακλά και τις γνώμες, εντυπώσεις και απόψεις που έχει η κοινή γνώμη για την οργάνωση και το αδιάβλητο των Πανελλαδικών εξετάσεων.

Στο χώρο της εκπαίδευσης εκτός των παραπάνω εφαρμογών του ΚΠΑ προέκυψε την περίοδο 2009-2010 μία καινοτόμος δράση, η οποία ήταν πρωτοποριακή για το

Υπουργείο Παιδείας και οριοθέτησε μια νέα περίοδο ποιότητας για την εκπαίδευση. Η Διεύθυνση Λειτουργικής Ανάπτυξης Πληροφοριακών Συστημάτων και η Διεύθυνση Λειτουργικών Υποδομών Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών ανέπτυξαν ένα νέο εργαλείο «Διαδικασίες ηλεκτρονικής υποβολής αιτήσεων για την εισαγωγή στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα»

Η Καινοτομία αυτή μείωσε τη γραφειοκρατία, εξοικονόμησε χρόνο και χρήματα και αύξησε την εμπιστοσύνη στις Δ/κες Υπηρεσίες του ΥΠΠΕΘ(Ντούβας 2018). Το Υπουργείο Παιδείας παρουσίασε το 2012 την καινοτομία αυτή στο 5^ο Συνέδριο Χρηστών του ΚΠΑ που είχε τίτλο: <<Το ΚΠΑ ως κινητήρια δύναμη για την καινοτομία-CAF as a driver for innovation>>ως μία από τις δεκαοκτώ καλύτερες πρακτικές διοικητικών καινοτομιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Από τότε στην Ευρώπη η εξάπλωση του ΚΠΑ στον τομέα της εκπαίδευσης πήρε μεγάλες διαστάσεις. Τα τελευταία χρόνια πάνω από 1000 οργανισμοί από τους συνολικά 4000 οργανισμούς χρησιμοποιούν το ΚΠΑ στον τομέα της εκπαίδευσης και έρευνας. Η εμπειρία φανερώνει ότι το ΚΠΑ βοήθησε τους οργανισμούς που το εφάρμοσαν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και μέσα από τη συμμετοχή τους σε συνέδρια να δικτυωθούν να ανταλλάξουν απόψεις, εμπειρίες και πρακτικές σε θέματα διοίκησης ποιότητας.

4.10 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ ΩΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Το εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας έχει σκοπό την πνευματική, ψυχική, σωματική και συναισθηματική ανάπτυξη κάθε πολίτη ως ατόμου και την ένταξή του στο κοινωνικό σύνολο. Ο σκοπός αυτός συγκεκριμενοποιείται και μετουσιώνεται μέσα από τη σχολική μονάδα που είναι ο πυρήνας του εκπαιδευτικού συστήματος. Άρα η βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση της σχολικής μονάδας κρίνεται ουσιαστική και απαραίτητη για την επιτέλεση του παραπάνω σκοπού. Έντονος προβληματισμός έχει αναπτυχθεί για τον τρόπο που θα γίνει αυτή η ποιοτική αναβάθμιση

Αυτό που είναι καθολικά παραδεκτό είναι ότι η βελτίωση της σχολικής μονάδας είναι υπόθεση όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία :Δ/ντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, Υπουργείο, τοπική κοινωνία. Σαν

καταλληλότερη λύση έχει αξιολογηθεί τηρουμένων των αναλογιών και του περιβάλλοντος της εκπαίδευσης ,η εσωτερική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας . Μέσα σε αυτά τα πλαίσια το Υπουργείο Παιδείας δίνει έμφαση στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας, εκδίδοντας την Υπουργική Εγκύκλιο Γ1/37100/31-3-2010 και το Ν 3848/10 (Χαντζηνικόλας, 2017)με τις οποίες εισάγει στην εκπαίδευση την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας ως βασικού φορέα προγραμματισμού και υλοποίησης του εκπαιδευτικού έργου και στη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης .

Έτσι η αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων εφαρμόζεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα μέσω του πιλοτικού προγράμματος που λαμβάνει χώρα τα έτη 2010-11 και 2011-12. Από τότε έχουν εκδοθεί αρκετές εγκύκλιοι (Γ1 /14841/13-02-2012, 30972/Γ1/15-3-2013, 157723/Γ1 /23-10-2013, 190089/Γ1/10-12-2013)εκπονήθηκαν προγράμματα :(ΑΕΕ) Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Έργου της σχολικής Μονάδας-Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης. Πραγματοποιήθηκαν σεμινάρια – ενημερώσεις με σχολικούς Συμβούλους ,Δ/ντές και εκπαιδευτικούς με θέματα αναφορικά με την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας

Με την τελευταία εγκύκλιο της 10-12-2013 το ΥΠΠΕΠΘ δείχνει αποφασισμένο να επιβάλλει την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας . Η συγκεκριμένη εγκύκλιος ξεκαθαρίζει με σαφή τρόπο ότι η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας είναι υποχρεωτική(Χαντζηνικόλας, 2017)Το ξεκίνημα της διαδικασίας της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου (ΑΕΕ)στη σχολική Μονάδα και ταυτόχρονα της Αξιολόγησης των Εκπαιδευτικών δεν έγινε αποδεκτό από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των εκπαιδευτικών όπως η ΟΛΜΕ και ΔΟΕ. Οι αντιπρόσωποι των εκπαιδευτικών αντέδρασαν σφοδρά και έφτασαν στο σημείο να δώσουν οδηγίες στα μέλη τους να μην συμμετάσχουν στην όλη διαδικασία. Η αρνητική στάση των συνδικαλιστικών φορέων των εκπαιδευτικών οφείλεται στο γεγονός ότι το Υπουργείο δεν κατάφερε να διαμορφώσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στο χώρο της Εκπαίδευσης και τους φορείς της, στην δυσμενή οικονομική συγκυρία που επικρατούσε στη χώρα εκείνη τη δεδομένη χρονική στιγμή ,στην πολυνομία, ασάφεια στόχων, προγραμματισμού και γραφειοκρατίας που υπήρχαν σε μεγάλο βαθμό στις εγκυκλίους και στην όλη πολιτική του Υπουργείου. Η αρνητική στάση

όμως οφείλεται και στην έλλειψη κουλτούρας αυτοαξιολόγησης που υπάρχει στο χώρο της εκπαίδευσης.

Παρά τις αντιδράσεις η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας έγινε την πρώτη χρονιά 2013-14 και ξεκίνησε η προετοιμασία για την επόμενη. Η αλλαγή της πολιτικής ηγεσίας του ΥΠΕΠΘ λόγω της αλλαγής της κυβέρνησης έφερε αναστολή της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας αλλά και των εκπαιδευτικών.

Παραπάνω είδαμε την πολιτική ενεργειών των Ελληνικών Κυβερνήσεων διαμέσου του Υπουργείου Εσωτερικών και Δημόσιας Διοίκησης και των εγκυκλίων που εξέδιδε κατά καιρούς για την καθιέρωση και εφαρμογή του ΚΠΑ ως εργαλείου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Αυτοαξιολόγησης στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης σε Κεντρικό, Περιφερειακό και Τοπικό επίπεδο. Παρά τις καθυστερήσεις, τις ασάφειες, τη γραφειοκρατία, τον υπολογισμό του πολιτικού κόστους από τις κυβερνήσεις αλλά και την έλλειψη κουλτούρας αυτοαξιολόγησης στη Δημόσια Οργάνωση βλέπουμε ότι οι χρήστες (Περιφέρειες, Δήμοι, Υπουργεία, Νοσοκομεία) από το 2007 (25 χρήστες) το 2008 (36) (Χαραλαμποπούλου, 2010) το 2013 (136) (πηγή EIPA Annual Report 2013) αυξάνονται με την τάση να είναι ακόμη αυξητική. Αν προσθέσουμε ότι οι χρήστες του ΚΠΑ δεν είναι υποχρεωμένοι να δηλώνονται στην εν λόγω βάση, σύμφωνα με τα στοιχεία του ΥΠΕΣΑΗΔ σε συνδυασμό με τα στοιχεία της βάσης του ΕΙΔΔ το 2010 οι χρήστες του ΚΠΑ ήταν 68. Η αύξηση των φορέων του Δημοσίου Τομέα που εφαρμόζουν το ΚΠΑ δείχνει ότι είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την προώθηση της κουλτούρας της ΔΟΠ και της αυτοαξιολόγησης στις Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα. Είδαμε επίσης την πορεία της βούλησης και της προσπάθειας του Υπουργείου Παιδείας για την αυτοαξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας. Έχουμε και εδώ καθυστερήσεις, αναβολές, παλινωδίες, γραφειοκρατία, ασάφειες, αντιδράσεις οργανώσεων των εκπαιδευτικών. Βλέπουμε επίσης ότι το ΚΠΑ απουσιάζει από το επίπεδο της σχολικής Μονάδας.

Αντίθετα με την εικόνα που έχουμε στην Ελλάδα, το ΚΠΑ έχει εφαρμοσθεί στο χώρο της Παιδείας στο επίπεδο της σχολικής μονάδας σε πολλά κράτη της Ευρώπης με θετικά αποτελέσματα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Νορβηγίας. Στην επαρχία Nord Trondelag οι σχολικές μονάδες της ανώτερης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης έθεσαν ως στόχο να γίνουν οι καλύτερες στη χώρα.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός προέβλεπε την εφαρμογή του ΚΠΑ και στα σχολεία αλλά και στο τμήμα Εκπαίδευσης στην Επαρχία αυτή της Νορβηγίας . Τα δύο αυτά τμήματα (Σχολεία ,Δ/νση Εκπ/σης) συγκρότησαν ένα δίκτυο με σκοπό να ανταλλάσσουν γνώσεις, εμπειρίες, δεδομένα όσον αφορά την πορεία της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης. Το ΚΠΑ προσαρμόστηκε όπου χρειάστηκε στη δομή των σχολικών μονάδων. Η συμμετοχή των εκπ/κών στη διαδικασία επιτεύχθηκε και οι αντιδράσεις τους κάμφθηκαν με τη συμμετοχή του προέδρου τους σε όλη τη διαδικασία ,από τον σχεδιασμό της. Με αυτό τον τρόπο κερδήθηκε η εμπιστοσύνη τους, πράγμα που έλειπε και λείπει από τον σχεδιασμό της αυτοαξιολόγησης στη χώρα μας. Η εφαρμογή του ΚΠΑ έγινε τρεις φορές και ο στόχος της απόκτησης ποιότητας και διατήρησης αυτής κρίθηκε επιτυχημένος (Χαραλαμποπούλου, 2010).

Άλλα παραδείγματα επιτυχημένης εφαρμογής του ΚΠΑ στην εκπαίδευση στην Ευρώπη αναγνωρισμένα από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΙΔΔ) ,είναι το Τεχνικό Λύκειο D. Rommanazzi και ο βρεφονηπιακός σταθμός Hello Rocharea στην Ισπανία. Άξια αναφοράς είναι και η περίπτωση της Μεγάλης Βρετανίας στην οποία το ΚΠΑ είναι βασικό εργαλείο στη συνολική στρατηγική του κράτους για την επίτευξη της ποιότητας στο χώρο της εκπαίδευσης. Στη Βρετανία μάλιστα υποστηρίζεται ότι κάθε άτομο που εργάζεται με παιδιά θα πρέπει να γνωρίζει τη διαδικασία του ΚΠΑ.

Εκτός από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Ευρώπη που αναφέρθηκαν πιο πάνω άλλα χαρακτηριστικά παραδείγματα εφαρμογής στο πεδίο της εκπαίδευσης και έρευνας είναι: The Austrian Study Grant Authority (Αυστρία), Engineering College of Aarhus(Δανία), Bygholm Agricultural College (Σουηδία)The Institute D. Romanazzi of Bari (Ιταλία) Seven municipal Music and Art schools (Νορβηγία) πηγή CAF work- better service for citizens by using CAF, 2006:96) E.Dearing, P.Staes. T. Prorok. Το συμπέρασμα από την αξιολόγηση της εφαρμογής του ΚΠΑ ήταν πως μπορεί να κατευθύνει τους οργανισμούς σε μετρήσιμη βελτίωση. Προτείνουν την εφαρμογή του διότι οδηγεί τους οργανισμούς σε μια συνεχόμενη διαδικασία εκσυγχρονισμού που αφορά το προσωπικό και τη διοίκηση.

Επιπλέον τον Νοέμβριο του 2014 το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) ανέλαβε την πρωτοβουλία να διοργανώσει το 6^ο Συνέδριο ΚΠΑ με ιδιαίτερη έμφαση στον εκπαιδευτικό τομέα. Η έρευνα διεξήχθη με στόχο να

αναλυθεί το αποτέλεσμα της αυτοαξιολόγησης με το ΚΠΑ στα ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Το μοντέλο ΚΠΑ αποδείχθηκε αρκετά επιτυχημένο σε εκείνους τους οργανισμούς που ήταν σε θέση να εφαρμόσουν το μοντέλο. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί εφάρμοσαν εντυπωσιακή ποικιλία διορθωτικών δράσεων και βελτίωσαν την λειτουργία τους σημαντικά (Ντούβας, 2018)

Από τις παραπάνω καταγεγραμμένες εμπειρίες μπορεί να δειχθεί ότι το ΚΠΑ ως μοντέλο αυτοαξιολόγησης θα μπορούσε να εφαρμοσθεί και αξιοποιηθεί και στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπ/σης και στην Ελλάδα. Τα κριτήρια από τα οποία αποτελείται το ΚΠΑ (ηγεσία ,προγραμματισμός και στρατηγική ,Ανθρώπινο Δυναμικό ,συνεργασίες και πόροι ,διαδικασίες, αποτελέσματα) ταυτίζονται και καλύπτουν τις βασικές συνιστώσες του εκπαιδευτικού λειτουργήματος. Επίσης χρησιμοποιώντας το ΚΠΑ μπορούμε να εξάγουμε αποτελέσματα του εκπαιδευτικού έργου τόσο προς τους μαθητές όσο και προς τους εκπαιδευτικούς αλλά και στο σύνολο της κοινωνίας

Το εγχείρημα της εφαρμογής του ΚΠΑ στις σχολικές μονάδες δεν μπορεί να έχει τα μέγιστα αποτελέσματα αν εφαρμοστεί αποσπασματικά και μεμονωμένα . Για να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα και οι σχολικές μονάδες να ωφεληθούν, απαιτείται ένα συντονιστικό κέντρο, το οποίο θα οργανώσει, θα προγραμματίσει και θα ηγηθεί της όλης προσπάθειας .Το ΥΠΕΘ καλείται να αναλάβει αυτό τον συντονιστικό ρόλο. Η πείρα που απέκτησε το Υπουργείο από την εφαρμογή του ΚΠΑ στις Δ/σεις του στο παρελθόν θα είναι οδηγός για την εφαρμογή του στις σχολικές μονάδες. Η εφαρμογή όμως του ΚΠΑ πέρα από τη δυνατότητα του Υπουργείου έδειξε ότι το ΚΠΑ είναι ένα εύχρηστο ,απλό ,αξιόπιστο ,οικονομικό εργαλείο αυτοαξιολόγησης .

Το υπουργείο μπορεί να δημιουργήσει και να καθοδηγήσει ένα δίκτυο σχολικών μονάδων οι οποίες εφαρμόζουν το ΚΠΑ και ανταλλάσσουν απόψεις σχετικά με τις εφαρμοζόμενες μεθόδους και πρακτικές αναπτύσσοντας και προωθώντας τη συγκριτική μάθηση. Η εφαρμογή του ΚΠΑ στις σχολικές μονάδες μπορεί να συμβάλλει στην ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και να οδηγήσει όχι στην κατηγοριοποίηση των σχολικών μονάδων αλλά στην ανάδειξη καλών πρακτικών και παραδειγμάτων προς μίμηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο που ακολουθεί αναφέρεται στην παρουσίαση του μεθοδολογικού σχεδιασμού της έρευνας. Η περιγραφή της εξέλιξης της μεθοδολογίας της εργασίας γίνεται για να δώσει τη δυνατότητα στον αναγνώστη να καταλάβει ακριβώς τις συνθήκες και την πορεία που ακολουθήθηκε.

Στην αρχή παρουσιάζονται οι σημαντικότερες πλευρές για την πραγματοποίηση της έρευνας που είναι η αναγκαιότητα και η επικαιρότητα του θέματος. Κατόπιν ακολουθεί ο σκοπός της εργασίας και της έρευνας και οι επιμέρους στόχοι καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα που εξάγονται από αυτούς. Από τους στόχους και τα ερωτήματα θα εξαρτηθεί και η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου και του ερευνητικού εργαλείου για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Ακολουθεί η περιγραφή της ερευνητικής στρατηγικής και ανάλυση του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στα άτομα της έρευνας. Τέλος περιγράφεται η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων.

5.2 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΑΙΡΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το εκπαιδευτικό σύστημα μιας χώρας είναι βασικός παράγοντας οικονομικής, κοινωνικής, πολιτιστικής επιβίωσης και ανάπτυξής της. Το περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα είναι έντονα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο σε όλους τους τομείς δραστηριότητας με πολλές και συνεχείς επιστημονικές και τεχνολογικές ανακαλύψεις οι οποίες αναθεωρούν και εμπλουτίζουν την υπάρχουσα γνώση. Σε ένα τόσο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι επιτακτική ανάγκη για την επιβίωση του κάθε κράτους να προσαρμόσει το εκπαιδευτικό του σύστημα και την εφαρμοζόμενη εκπαιδευτική του πολιτική. Η Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι δυνατό να εφαρμοστεί σε κάθε διαδικασία και κάθε τομέα μιας εκπαιδευτικής μονάδας, η οποία μπορεί να μην έχει τα χαρακτηριστικά μιας ιδιωτικής εταιρίας, είναι όμως ένας οργανισμός με στόχους και οργάνωση και στον οποίο εργάζονται άνθρωποι με σκοπό την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Η υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας μάλιστα ταιριάζει πολύ περισσότερο στο χώρο της εκπαίδευσης από οποιοδήποτε άλλο χώρο του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα (Ρούση, 2007). Το έντονα συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα θα βοηθηθεί σε μεγάλο βαθμό με τον μετασχηματισμό του

σε σχολείο ποιότητας. Τα εκπαιδευτικά συστήματα τείνουν προς αποκέντρωση και η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας είναι μία διαδικασία που μπορεί να συντελέσει προς την γραμμή της αποκέντρωσης. Το ΚΠΑ αποτελεί μία προσπάθεια εφαρμογής ενός φιλικού και κατάλληλου συστήματος αυτοαξιολόγησης αφού εμπλέκει όλο το ανθρώπινο δυναμικό ενός εκπαιδευτικού οργανισμού στην κατεύθυνση της βελτίωσής του και δίνει τη δυνατότητα αποτίμησης των κριτηρίων ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

Η Ελληνική Δημόσια Οργάνωση μέσω του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης έχει αναπτύξει ένα τριετές σχέδιο Δράσης 2018-2021. Στο συγκεκριμένο Υπουργείο έχει σχεδιασθεί μία νέα πλατφόρμα για την ποιότητα και την εφαρμογή του ΚΠΑ. Η εγκύκλιος της ΔΙΟΜ/19690/20-6-2017 ταυτιζόμενη με τις βασικές Ευρωπαϊκές κατευθύνσεις ορίζει ότι όλες οι διοικητικές διαδικασίες πρέπει να εντάσσονται σε ένα σύστημα ποιότητας και η εφαρμογή του ΚΠΑ είναι θέμα άμεσης προτεραιότητας.

Επίσης και πιο συγκεκριμένα και στο Υπουργείο Παιδείας υπάρχει η κατεύθυνση και η πρόθεση για εισαγωγή της ΔΟΠ (Total Quality Management) η πρόθεση για αλλαγές στη αξιολόγηση των στελεχών και εισαγωγή της αξιολόγησης της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών (<http://www.alfavita.gr> 13-12-2019)

5.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της σημασίας της για την βελτίωση της εκπαίδευσης, όπως και η αποτύπωση της αξίας του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ως εργαλείο που συμβάλλει στην ορθή διοίκηση μέσω της αξιολόγησης της δομής ενός σχολικού οργανισμού

Η συγκεκριμένη εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει το βαθμό δυνατότητας εφαρμογής του ΚΠΑ ως αυτοαξιολογικού εργαλείου και ως εργαλείου Δ.Ο.Π. στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς της Δυτικής Θεσσαλίας (Τρικάλων, Καρδίτσας). Ο βαθμός δυνατότητας για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. ερευνάται με την ανάπτυξη και εφαρμογή ερωτηματολογίου στους Δ/ντές των Σχολικών μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης των νομών Τρικάλων και Καρδίτσας. Επιπλέον ως πρωτότυπη προσέγγιση μπορεί να συμβάλλει στην οικοδόμηση νέας γνώσης

και πρακτικών στη σύνθεση και εφαρμογή εργαλείων ποιότητας στην εκπαίδευση και να αποτελέσει τη βάση για τη χάραξη πολιτικής στο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης της Σχολικής μονάδας και στην παρώθηση, παρακίνηση για καθιέρωση του ΚΠΑ στην εκπαίδευση και δη στη σχολική μονάδα. Η έναρξη μιας τέτοιας μεταρρύθμισης είναι δυνατό να οδηγήσει στη βελτίωση και ενίσχυση των εκπαιδευτικών σε διαδικασίες αξιολόγησης και αναβάθμισης του ρόλου τους ,να αυξήσει τα κίνητρα για συνεχή βελτίωση της εκπαίδευσης.

Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να συμβάλλει στην προώθηση της γνώσης για τα θέματα της αυτοαξιολόγησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω της εφαρμογής του εργαλείου του ΚΠΑ και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την βελτίωση της ποιότητας στις σχολικές μονάδες. Μελέτες έδειξαν ότι η χρήση ολιστικών εργαλείων ποιότητας όπως το EFQM και το ΚΠΑ επηρεάζουν την εταιρική απόδοση τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον Δημόσιο τομέα(Ντούβας 2018) Ελπίζουμε ότι αυτή η μελέτη θα κινήσει το ενδιαφέρον όσων πιστεύουν ,αλλά και όσων αμφισβητούν ,ότι τα ελληνικά σχολεία μπορούν να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας σε πείσμα της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας

5.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.

Η κριτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας, οι σκοποί και οι στόχοι της εργασίας, οι προσωπική εμπειρία από την προϋπηρεσία στην εκπαίδευση οδήγησαν στην διατύπωση των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων :

1. Χρησιμοποιούν οι Δ/ντές των σχολικών άτυπα, ανεπίσημα και εμπειρικά κάποιες από τις πρακτικές της ΔΟΠ και μερικά από τα κριτήρια του ΚΠΑ
2. Υπάρχουν οι προϋποθέσεις για την καθιέρωση της ΔΟΠ και του ΚΠΑ στα Ελληνικά σχολεία?
3. Έχουν οι Δ/ντές των σχολικών μονάδων την βούληση και την πρόθεση να εφαρμόσουν το ΚΠΑ ως αυτοαξιολογικό εργαλείο

5.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στο πλαίσιο της εμπειρικής κοινωνικής έρευνας, η κοινωνική μέθοδος χρησιμοποιεί δύο είδη ερευνητικής προσέγγισης ,την ποσοτική και την ποιοτική ,οι οποίες έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά αλλά και αρκετές διαφορές ως προς το είδος των πληροφοριών και τον τρόπο που τις συλλέγουν(Ραντίτσα ,2015)

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι η ποσοτική μέθοδος διότι κρίθηκε καταλληλότερη έναντι της ποιοτικής . Οι λόγοι για τους οποίους είναι καταλληλότερη είναι διότι τα αποτελέσματα που ανακύπτουν είναι μετρήσιμα, μπορούν να ερμηνευτούν μέσω στατιστικής επεξεργασίας, τα χαρακτηρίζει αντικειμενικότητα και αμεροληψία από την πλευρά του ερευνητή(Ζαχαράτου, 2018)

Το όργανο μέτρησης και συλλογής των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε είναι το ερωτηματολόγιο. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2019. Ζητήθηκε η άδεια από τις Δ/νσεις Εκπ/σης για την αποστολή των ερωτηματολογίων. Επίσης ζητήθηκαν και οι ηλεκτρονικές Διευθύνσεις των σχολείων οι οποίες και δόθηκαν.

Το ερωτηματολόγιο που μοιράσθηκε στους Δ/ντές για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας βασίσθηκε κατά ένα μεγάλο ποσοστό στο ερωτηματολόγιο της εργασίας *“Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Οι θέσεις των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας”* του Κωνσταντίνου Χριστόπουλου από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας. Υπήρξε τηλεφωνική συνομιλία με τον κ. Χριστόπουλο για την άδεια χρησιμοποίησης αριθμού ερωτήσεων η οποία και δόθηκε. Το ερωτηματολόγιο της παραπάνω εργασίας έχει προσαρμοσθεί στην ελληνική πραγματικότητα και χρησιμοποιήθηκε αρχικά το 2005 στο πλαίσιο προγράμματος επιμόρφωσης εκπαιδευτικών από το ΑΠΘ. Το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο προέρχεται από το Sheffield Hallam University- Center EFQM for Integral Excellent και χρησιμοποιείται ήδη ως εργαλείο αξιολόγησης εκπαιδευτικών οργανισμών στην Ευρώπη . Οι υπόλοιπες ερωτήσεις βασίσθηκαν στα κριτήρια του ΚΠΑ σε συνεννόηση με τον επιβλέποντα καθηγητή.

Για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η φόρμα google η οποία διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή στα σχολεία Β/θμιας και Α/θμιας Εκπ/σης των νομών Καρδίτσας και Τρικάλων. Πριν την οριστική διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε μια πιλοτική αποστολή σε πέντε σχολεία με σκοπό να ελεγχθεί το ερωτηματολόγιο για τυχόν προβλήματα στη σαφήνεια, στη δομή, στην κατανόηση, ώστε να διορθωθούν και να έχουμε καλύτερη εγκυρότητα αποτελεσμάτων. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν επίσης ηλεκτρονικά και ακολούθησε η δημιουργία βάσης δεδομένων στο λογισμικό SPSS

που είναι το πιο διαδεδομένο πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης δεδομένων. Έχει καταβληθεί προσπάθεια ώστε η γλώσσα της σύνταξης των ερωτηματολογίων να είναι σαφής, απλή και κατανοητή ώστε να διευκολύνεται ο εκπαιδευτικός/διευθυντής στις απαντήσεις. **Η μόνη ερώτηση ανοιχτού τύπου μπήκε στο τέλος ώστε να μην επηρεαστεί η ροή των απαντήσεων.** Στη συμπλήρωση τηρήθηκε η ανωνυμία γεγονός που παρέχει ασφάλεια και παρακινεί τους συμμετέχοντες να απαντήσουν με ειλικρίνεια(Ντούβας 2018) Αναφορικά με τα άλλα συνηθισμένα προβλήματα του ερωτηματολογίου που εντοπίζονται στην αξιοπιστία, την ειλικρίνεια και την τάση των ερωτώμενων να δίνουν απαντήσεις δεοντολογικού περιεχομένου πιστεύουμε ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση μπορούν να μειωθούν διότι απευθυνόμαστε σε ένα μορφωτικά ανεπτυγμένο και ομοιογενή πληθυσμό.(Ξουρίδας, 2015) Το αντικείμενο της έρευνάς μας ήταν οι Δ/ντές των σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των νομών Τρικάλων και Καρδίτσας. Συγκεντρώθηκαν 65 ερωτηματολόγια. Τα περισσότερα ήταν από τον νομό Καρδίτσας γεγονός που ίσως οφείλεται στην καταγωγή του συγγραφέα.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε τρία μέρη:

Πριν την έναρξη των ερωτήσεων υπήρχε ένα κείμενο με αναφορά στο σκοπό της έρευνας, στοιχεία για το ονοματεπώνυμο του ερευνητή ,του επιβλέποντος καθηγητή και του πανεπιστημιακού ιδρύματος. Επίσης υπάρχει αναφορά για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα της έρευνας. Το πρώτο μέρος περιέχει επτά ερωτήσεις (1-7)και σε αυτό περιλαμβάνονται δημογραφικά ,ατομικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των Δ/ντών όπως ηλικία ,έτη υπηρεσίας ,νομός που βρίσκεται το σχολείο, βαθμίδα εκπαίδευσης, φύλο κλπ. Το δεύτερο μέρος περιέχει 26 ερωτήσεις κλειστού τύπου (8-32) οι οποίες βασίζονται στους συντελεστές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά και στα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Οι ερωτήσεις 7 έως 16 αναφέρονται στο χαρακτηριστικό και στο Κριτήριο: «Ηγεσία», οι ερωτήσεις 17 και 18 στο «Στρατηγικό προγραμματισμό και πολιτικές», οι ερωτήσεις 19 έως 24 στους «Ανθρώπους» οι ερωτήσεις 25 έως 28 στους «Συνεργάτες και πόρους» και 29 έως 32 στις «Διαδικασίες». Με το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου (8-32)στοχεύουμε να διαπιστώσουμε αν τα διοικήσεις των σχολείων εφαρμόζουν άτυπα, εμπειρικά και ανεπίσημα πρακτικές της ΔΟΠ και αν βασίζονται στα κριτήρια του ΚΠΑ. Οι

ερωτήσεις στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου είναι ανά ζεύγη ίδιες .Η πρώτη ερώτηση από το ζεύγος αναφέρεται στο παρόν και η δεύτερη στο μέλλον. Με αυτό τον τρόπο θέλουμε να δούμε αν υπάρχει τάση και προοπτική βελτίωσης .Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου (ερώτηση 33 έως 36) αναφέρεται στη γνώση και στη βούληση εφαρμογής του ΚΠΑ καθώς και τη γνώμη για την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου μετρήθηκε με το Cronbach-alpha test και βρέθηκε να είναι 0,893 ,τιμή που είναι ικανοποιητική.

Πίνακας 6: Αξιοπιστία

Cronbach's Alpha	N of Items
0,893	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΕΛΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιδιώξουμε να αναλύσουμε ,να επεξεργαστούμε και να παρουσιάσουμε τα ευρήματα –δεδομένα που έχουν προκύψει από την ποσοτική επεξεργασία των απαντήσεων της εμπειρικής έρευνας που διενεργήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού . Η επεξεργασία και ανάλυση των απαντήσεων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (Superior Performance Software System) που είναι το πιο δημοφιλές πρόγραμμα για την ανάλυση δεδομένων.

6.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .

Στην έρευνα συμμετείχαν 65 Διευθυντές από τα σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των νομών Καρδίτσας και Τρικάλων. Οι σαράντα εννέα(49) ήταν άνδρες και οι δεκαέξι(16) γυναίκες.

Πίνακας 7 (Ερώτημα 1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1(Men)	49	75,4	75,4	75,4
	2(Women)	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Όσο αφορά την ηλικία απάντησαν 58 Διευθυντές.Ο μικρότερος σε ηλικία Διευθυντής είναι 46 ετών και ο μεγαλύτερος 66. Η μεγαλύτερη συγκέντρωση βρίσκεται στην ηλικιακή κατηγορία 55-59 (27 αντικείμενα)και αμέσως μετά η κατηγορία 50-54 (23 αντικείμενα)Οι ηλικίες ήταν αναμενόμενες αφού επρόκειτο για εκπαιδευτικούς οι οποίοι είχαν αρκετά χρόνια υπηρεσίας.

Πίνακας 8 (ερώτημα 2 . Ηλικία Διευθυντών)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	46	2	3,1	3,1	3,1
	49	1	1,5	1,5	4,6
	50	1	1,5	1,5	6,2

51	3	4,6	4,6	10,8
52	10	15,4	15,4	26,2
53	7	10,8	10,8	36,9
54	2	3,1	3,1	40,0
55	7	10,8	10,8	50,8
56	7	10,8	10,8	61,5
57	5	7,7	7,7	69,2
58	5	7,7	7,7	76,9
59	3	4,6	4,6	81,5
60	4	6,2	6,2	87,7
61	2	3,1	3,1	90,8
62	1	1,5	1,5	92,3
64	1	1,5	1,5	93,8
65	3	4,6	4,6	98,5
66	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Από τους 65 Διευθυντές που απάντησαν οι 31 υπηρετούν σε Δημοτικό ,οι 15 σε Γυμνάσιο και οι 19 σε Λύκειο

Πίνακας 9 (Βαθμίδα εκπαίδευσης . Ερώτημα 3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1(Δημ.)	31	47,7	47,7	47,7
2(Γυμ.)	15	23,1	23,1	70,8
3(Λυκ.)	19	29,2	29,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Το ερώτημα 4 εξετάζει το νομό στον οποίο βρίσκεται το σχολείο που διευθύνει αυτός που απαντά. Βλέπουμε στον πίνακα 9 ότι από τον νομό Καρδίτσας απάντησαν 41 και από το νομό Τρικάλων 24.

Πίνακας 10 (Νομός σχολείου . Ερώτημα 4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1(Καρδίτσα)	41	63,1	63,1	63,1
2(Τρίκαλα)	24	36,9	36,9	100,0

Total	65	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Το ερώτημα 5 αφορούσε τα χρόνια προϋπηρεσίας που είχε κάθε Διευθυντής .Βλέπουμε ότι όλοι έχουν αρκετά χρόνια και περισσότεροι είναι αυτοί που έχουν πάνω από 25 χρόνια ,που φτάνουν μέχρι τα 40. Τα αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας ,όπως και η ηλικία των ερωτώμενων ,ήταν αναμενόμενο να είναι αρκετά διότι η προϋπηρεσία στην εκπαίδευση είναι βασικό κριτήριο επιλογής των διευθυντών Σχολικών μονάδων .

Πίνακας 11 (Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση .Ερώτημα5)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18	2	3,1	3,1	3,1
19	1	1,5	1,5	4,6
20	6	9,2	9,2	13,8
21	2	3,1	3,1	16,9
22	5	7,7	7,7	24,6
23	4	6,2	6,2	30,8
25	7	10,8	10,8	41,5
26	5	7,7	7,7	49,2
27	4	6,2	6,2	55,4
28	2	3,1	3,1	58,5
29	7	10,8	10,8	69,2
30	5	7,7	7,7	76,9
31	6	9,2	9,2	86,2
32	1	1,5	1,5	87,7
33	3	4,6	4,6	92,3
34	1	1,5	1,5	93,8
36	1	1,5	1,5	95,4
37	1	1,5	1,5	96,9
39	1	1,5	1,5	98,5
40	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Πίνακας 12(Ερώτημα 6 . Σπουδές)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1(Βασικό Πτ.)	19	29,2	29,2	29,2
2(Δευτ. Πτ.)	7	10,8	10,8	40,0
3(Μεταπτυχ)	37	56,9	56,9	96,9
4(Διδακτορ.)	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Το έκτο ερώτημα αναφερόταν στις σπουδές των Δ/ντών. Παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό (56%) κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα, ένα ποσοστό (10%) δεύτερο πτυχίο ,ενώ υπάρχουν και 2 με διδακτορικό. Έτσι το μορφωτικό επίπεδο είναι αρκετά ανεβασμένο, πράγμα που είναι ενθαρρυντικό για την ποιότητα των σχολείων.

6.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως έχουμε γράψει και παραπάνω το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου (7-32) χωρίζεται άτυπα σε 5 τμήματα βασισμένα στα πέντε πρώτα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (7-16 Ηγεσία, 17-18 Στρατηγικός προγραμματισμός,19-24 Ανθρώπινοι πόροι, 25-28 Συνεργασίες και πόροι,29-32 Διαδικασίες) Μπορούμε να πούμε ότι σκόπιμα δεν βάλαμε τίτλο σε κάθε κριτήριο, για να μην προκαταβάλουμε τους ερωτώμενους και να δούμε αν άτυπα ,εμπειρικά και ανεπίσημα οι Δ/ντές ακολουθούν πρακτικές που συμπίπτουν με τα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Οι μέσοι όροι κάθε ερωτήματος φαίνονται στον πίνακα 14.

Πίνακας 13 (μέσοι όροι κάθε ερωτήματος)

	N	Mean
e7	65	3,18
e7a	65	4,26
e7b	65	3,43
e7c	65	3,20
e7d	65	3,35

e8	65	3,86
e8a	65	4,38
e8b	65	3,88
e8c	65	3,83
e8d	65	3,89
e9	65	3,83
e9a	65	3,75
e10	65	4,22
e10a	65	4,25
e11	65	4,08
e11a	65	3,58
e12	65	4,31
e12a	65	4,09
e13	65	4,12
e13a	65	3,95
e14	65	4,38
e14a	62	4,26
e15	65	4,29
e15a	65	2,92
e16	65	4,60
e16a	65	3,29
e17	65	3,97
e17a	65	3,94
e18	65	4,25
e18a	65	4,22
e19	65	4,42
e19a	65	4,34
e19b	65	4,22
e20	65	4,58
e20a	65	4,55
e20b	65	4,38
e21	65	4,26
e21a	65	4,26
e21b	65	4,08
e22	65	4,58
e22a	65	4,66
e22b	65	4,43
e23	65	2,57
e23a	65	2,46
e23b	65	3,15
e24	65	2,86
e24a	65	3,28
e24b	65	3,86
e25	65	4,34

e25a	65	4,28
e26	65	4,49
e26a	65	4,46
e27	65	4,02
e27a	65	3,95
e27b	65	3,71
e28	65	4,46
e28a	65	4,46
e28b	65	4,34
e29	65	3,28
e29a	65	3,48
e30	65	4,06
e30a	65	4,09
e31	65	3,98
e31a	65	3,38
e32	65	4,34
e32a	65	4,17
e33a	65	3,91
e33b	65	3,66
e33c	65	3,49
e33d	65	4,06
e33e	65	4,09
Valid N (listwise)	62	

6.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Από τον πίνακα 12 μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στις σχολικές μονάδες της έρευνάς μας παρατηρούμε ικανοποιητικά χαρακτηριστικά ολικής ποιότητας και στα πέντε κριτήρια ποιότητας σύμφωνα με τις απαντήσεις των Δ/ντων . Το χαρακτηριστικό με το υψηλότερο ποσοστό είναι η «Συνεχής βελτίωση» και ακολουθεί ο «Προσανατολισμός στους μαθητές –γονείς» Εκεί που βλέπουμε να έχουμε χαμηλότερη βαθμολογία σχετικά με τα άλλα είναι στη «Συμμετοχή του προσωπικού στο σύστημα Διοίκησης» και «Στον Στρατηγικό σχεδιασμό»

**Πίνακας 14(Ερώτημα 33 . Χαρακτηριστικά Διοίκησης
Ολικής Ποιότητας)**

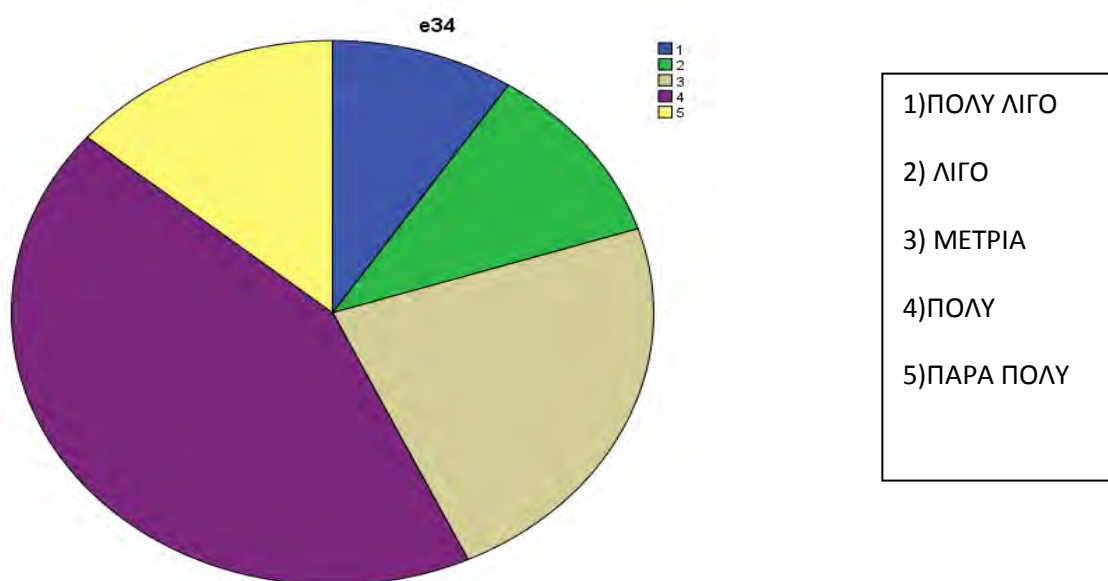
	e33a Δέσμευση της διοίκησης στην π οιότητα	e33b Στρατηγικ ός σχεδιασμό ς ποιότητας	e33c Συμμετοχή του προσωπικ ού στο σύστημα διοίκησης	e33d Προσανατ ολισμός στους μαθητές ,γονείς	e33e Συνεχής βελτίωση
N Valid	65	65	65	65	65
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,91	3,66	3,49	4,06	4,09
Std. Deviation	,678	,923	,831	,726	,785
Minimum	2	1	1	2	2
Maximum	5	5	5	5	5

6.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΚΑΙ ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ
Οι ερωτήσεις 34 και 35 ερευνούν το ποσοστό γνώσης του Κοινού Πλαισίου
Αξιολόγησης και την πρόθεση εφαρμογής του από τους Δ/ντές των σχολικών
μονάδων στο μέλλον . Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα 16 και
είναι ικανοποιητικά

Πίνακας 15 (Ερωτήματα 34-35)

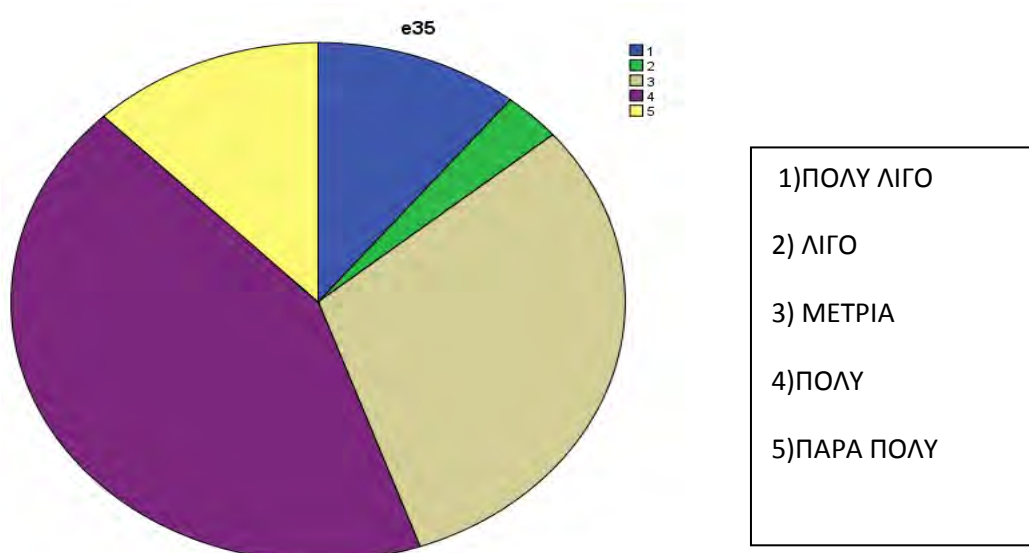
	N	Mean
e34	65	3,42
e35	65	3,43
Valid N (listwise)	62	

34)Γνωρίζετε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης?



Σχήμα 15 Ερώτημα 34

35)Προτίθεστε στο μέλλον να εφαρμόσετε το ΚΠΑ στη σχολική μονάδα που θα διευθύνετε *



Σχήμα 16 Ερώτημα 35

6.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΖΕΥΓΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Στους παρακάτω πίνακες βλέπουμε από τα αποτελέσματα της έρευνας ότι παρατηρούνται χαρακτηριστικά ποιότητας σε ικανοποιητικό βαθμό ενώ η σύγκριση στα ζεύγη των ερωτήσεων δείχνει την προοπτική βελτίωσης στο μέλλον και στο ερώτημα συνολικά αλλά και στον τρόπο που θα εκφραστεί η πρόοδος αυτή

Πίνακας 16 (ερωτήματα 7-8) Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e7	3,18	65	,983	,122
e8	3,86	65	,827	,103
Pair 2 e7a	4,26	65	,668	,083
e8a	4,38	65	,578	,072
Pair 3 e7b	3,43	65	,865	,107
e8b	3,88	65	,673	,084
Pair 4 e7c	3,20	65	1,003	,124
e8c	3,83	65	,762	,094
Pair 5 e7d	3,35	65	,926	,115
e8d	3,89	65	,732	,091

Πίνακας 17(Συσχέτιση ερωτ 7 με 8) Paired Samples

Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e7 & e8	65	,628	,000
Pair 2 e7a & e8a	65	,707	,000
Pair 3 e7b & e8b	65	,548	,000
Pair 4 e7c & e8c	65	,577	,000
Pair 5 e7d & e8d	65	,588	,000

Πίνακας 18 (Ερωτ. 9-10) Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e9	3,83	65	,720	,089
e10	4,22	65	,625	,077

Pair 2	e9a	3,75	65	,830	,103
	e10a	4,25	65	,638	,079

**Πίνακας 19(Συσχέτιση ερωτ.9 με 10)Paired Samples
Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e9 & e10	65	,638	,000
Pair 2 e9a & e10a	65	,559	,000

Πίνακας 20(ερωτ 11-12)Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e11	4,08	65	,756	,094
	e12	4,31	,584	,072
Pair 2 e11a	3,58	65	,846	,105
	e12a	4,09	,655	,081

**Πίνακας 21(Συσχέτιση ερωτ 11-12)Paired Samples
Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e11 & e12	65	,511	,000
Pair 2 e11a & e12a	65	,522	,000

Πίνακας 22(Ερωτ. 13-14)Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e13	4,12	65	,761	,094

e14a	4,26	62	,676	,086
------	------	----	------	------

Πίνακας 23(Συσχέτιση ερωτ.13-14) Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e13 & e14	65	,643	,000
Pair 2 e13a & e14a	62	,617	,000

Πίνακας 24(ερωτ. 15-16)Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e15	4,29	65	,701	,087
e16	4,60	65	,524	,065
Pair 2 e15a	2,92	65	1,461	,181
e16a	3,29	65	1,411	,175

Πίνακας25(Συσχέτιση ερωτ 15-16)Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e15 & e16	65	,663	,000
Pair 2 e15a & e16a	65	,777	,000

Πίνακας 26(ερωτ.17-18)Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e17	3,97	65	,749	,093
e18	4,25	65	,638	,079
Pair 2 e17a	3,94	65	,827	,103
e18a	4,22	65	,739	,092

Πίνακας 27(Συσχέτιση ερωτ.17-18)Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e17 & e18	65	,604	,000
Pair 2 e17a & e18a	65	,635	,000

Πίνακας28(Ερωτ. 19-20)Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e19	4,42	65	,635	,079
e20	4,58	65	,635	,079
Pair 2 e19a	4,34	65	,644	,080
e20a	4,55	65	,560	,069
Pair 3 e19b	4,22	65	,800	,099
e20b	4,38	65	,764	,095

Πίνακας 29 (Συσχέτιση ερωτ.19-20)Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e19 & e20	65	,629	,000
Pair 2 e19a & e20a	65	,599	,000
Pair 3 e19b & e20b	65	,603	,000

Πίνακας 30(Ερωτ. 21-22)Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e21	4,26	65	,619	,077
e22	4,58	65	,527	,065
Pair 2 e21a	4,26	65	,691	,086
e22a	4,66	65	,538	,067
Pair 3 e21b	4,08	65	,853	,106
e22b	4,43	65	,706	,088

Πίνακας 31(Συσχέτιση Ερωτ 21-22).Paired Samples**Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e21 & e22	65	,577	,000
Pair 2 e21a & e22a	65	,494	,000
Pair 3 e21b & e22b	65	,696	,000

Πίνακας32(Ερωτ. 23-24)Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e23	2,57	65	1,369	,170
e24	2,86	65	1,379	,171
Pair 2 e23a	2,46	65	1,263	,157
e24a	3,28	65	1,409	,175
Pair 3 e23b	3,15	65	1,278	,158
e24b	3,86	65	1,102	,137

Πίνακας 33(Συσχέτιση Ερωτ. 23-24)Paired Samples**Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e23 & e24	65	,332	,007
Pair 2 e23a & e24a	65	,506	,000
Pair 3 e23b & e24b	65	,592	,000

Πίνακας 34(Ερωτ.25-26)Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e25	4,34	65	,668	,083
e26	4,49	65	,616	,076
Pair 2 e25a	4,28	65	,718	,089
e26a	4,46	65	,731	,091

Πίνακας 35(Συσχέτιση ερωτ. 25-26)Paired Samples

Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e25 & e26	65	,615	,000
Pair 2 e25a & e26a	65	,616	,000

Πίνακας 36(Ερωτ. 27-28)Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e27	4,02	65	,696	,086
e28	4,46	65	,588	,073
Pair 2 e27a	3,95	65	,799	,099
e28a	4,46	65	,588	,073
Pair 3 e27b	3,71	65	,964	,120
e28b	4,34	65	,668	,083

Πίνακας37(Συσχέτιση ερωτ.27-28)Paired Samples

Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e27 & e28	65	,440	,000
Pair 2 e27a & e28a	65	,478	,000
Pair 3 e27b & e28b	65	,253	,042

Πίνακας38(Ερωτ.29-30)Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e29	3,28	65	,992	,123
e30	4,06	65	,788	,098

Pair 2	e29a	3,48	65	1,032	,128
	e30a	4,09	65	,765	,095

Πίνακας 39(Συσχέτιση 29-30) Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e29 & e30	65	,697	,000
Pair 2 e29a & e30a	65	,636	,000

Πίνακας 40(Ερωτ. 31-32) Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 e31	3,98	65	,760	,094
e32	4,34	65	,668	,083
Pair 2 e31a	3,38	65	,947	,117
e32a	4,17	65	,821	,102

Πίνακας 41(Συσχέτιση ερωτ 31-32) Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 e31 & e32	65	,687	,000
Pair 2 e31a & e32a	65	,377	,002

6.7 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΗΛΙΚΙΑΣ, ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΩΝ ΜΕ ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ

Πίνακας 42 (Ηλικία και πρόθεση εφαρμογής) Symmetric Measures e2 e35

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	1,046	,376
Cramer's V	,523	,376
Contingency Coefficient	,723	,376
N of Valid Cases	65	

Πίνακας 43(Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό και πρόθεση εφαρμογής ΚΠΑ

Symmetric Measures e6 e35

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,506	,163
Cramer's V	,292	,163
Contingency Coefficient	,452	,163

N of Valid Cases	65
------------------	----

Πίνακας44: Χρόνια υπηρεσίας και ΚΠΑ Symmetric Measures e5 e35

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	1,177	,130
	Cramer's V	,588	,130
	Contingency Coefficient	,762	,130
N of Valid Cases		65	

Οι συσχετίσεις υπάρχουν αλλά δεν φαίνεται να είναι ισχυρές (δεν μπορούμε να υποθέσουμε ότι η μια μεταβλητή εξαρτάται άμεσα από την άλλη)

6.8 ΕΡΩΤΗΣΗ 36

Όσο αφορά την τελευταία ερώτηση (ανοιχτή) για το αν πιστεύουν ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της σχολικής μονάδας απάντησαν 45. Από αυτούς οι 35 πιστεύουν ότι μπορεί να βοηθήσει και οι 10 ότι δεν μπορεί

Πίνακας 45 Ερώτημα 36

Απάντησαν	Ναι ,μπορεί	Όχι δεν μπορεί
45	35	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ –ΣΥΖΗΤΗΣΗ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα ερευνητική εργασία σκοπεύει να έχει ακαδημαϊκό αλλά και πρακτικό ενδιαφέρον. Το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον συνίσταται στη γνώση και τα δεδομένα σχετικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και του ΚΠΑ σε σχολικές μονάδες, έναν τομέα που θα μπορούσε να ερευνηθεί περισσότερο διότι είναι μεγάλης σπουδαιότητας. Το πρακτικό όφελος της έρευνας είναι διότι ασχολείται με ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης απλό, εύχρηστο και οικονομικό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις σχολικές μονάδες με σκοπό να διαπιστώσουν τα αδύνατα σημεία τους και να τα διορθώσουν.

Έχοντας ως γνώμονα την βιβλιογραφική επισκόπηση, η ποιότητα της εκπαίδευσης συνιστά τη μόνη λύση για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των κρατών. Η επένδυση στην παιδεία πρέπει να εμπεδωθεί ως η παραγωγικότερη ίσως εθνική επένδυση από την ελληνική πολιτεία.

Ολοκληρώνοντας την ερευνητική διαδικασία με την παράθεση των συμπερασμάτων υπάρχει η πεποίθηση πως δόθηκε η ευκαιρία για αφετηρία νέων συζητήσεων σχετικά με την εφαρμογή του ΚΠΑ και των αρχών που το υποστηρίζουν στην εκπαίδευση αλλά και για τις προοπτικές που διαγράφονται σε αυτόν τον τομέα

7.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα ερευνητική εργασία, όπως και οι περισσότερες παρόμοιες εργασίες που βασίζονται στην αποστολή ερωτηματολογίων με ηλεκτρονική ή ταχυδρομική μορφή περιορίζονται από τις τοπικές, χρονικές και κοινωνικές συνθήκες. Τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα προέκυψαν από τις απαντήσεις των Δ/ντών οι οποίοι αποτελούν ένα μικρό δείγμα και από μια συγκεκριμένη και μικρή και συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή με συνέπεια τα αποτελέσματα να μην μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των σχολικών μονάδων σε όλη την επικράτεια. Ένας άλλος περιορισμός είναι το στοιχείο της υποκειμενικότητας που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Το στοιχείο της υποκειμενικότητας οφείλεται στην ιδιότητα των ερωτώμενων η οποία ίσως τους επηρέασε ως ένα σημείο. Εκτός της υποκειμενικότητας, ένας άλλος περιοριστικός παράγοντας ήταν ο χρόνος συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων δεδομένου ότι πρόκειται για μεταπτυχιακή εργασίας. Περιοριστικός παράγοντας επίσης και η

δυσκολία συγκέντρωσης μεγαλύτερου αριθμού ερωτηματολογίων από τους Δ/ντές των σχολικών μονάδων. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν δύο φορές στα σχολεία

7.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Το θέμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Αυτοαξιολόγησης και του ΚΠΑ ως εργαλείο αυτών, που πραγματεύεται η παρούσα έρευνα στο συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο θα μπορούσε να γενικευτεί σε ένα ευρύτερο πεδίο της Εκπαίδευσης όπως είναι η Περιφέρεια Εκπαίδευσης ή και ολόκληρη η Επικράτεια.

Μια μελλοντική εφαρμογή θα μπορούσε να είναι η χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης από κάποιον ερευνητή σε μια Σχολική Μονάδα ή σε μια Διεύθυνση Εκπαίδευσης σε συνεργασία με την διοίκηση της οργάνωσης και του προσωπικού της. Σκοπός της εφαρμογής αυτής θα ήταν η εξαγωγή συμπερασμάτων και για την αποτελεσματικότητα του ΚΠΑ ως εργαλείου αυτοαξιολόγησης και προώθησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά και για την κατάσταση που βρίσκεται η σχολική μονάδα ή η Διεύθυνση Εκπαίδευσης, όσον αφορά την διοικητική κατάσταση, την οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι ευνόητο ότι θα εμπλεκόταν και οι γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό.

Μια τέτοια εφαρμογή έστω και σε ερευνητικό και άτυπο επίπεδο θα ήταν κάτι πρωτοποριακό για την εκπαίδευση αφού θα εφαρμοζόταν για πρώτη φορά το ΚΠΑ σε μια σχολική μονάδα και ίσως γινόταν αφετηρία για περαιτέρω χρήση του. Τέτοιες εργασίες έχουν γίνει σε Οργανισμούς Αυτοδιοίκησης(Περιφερειακές Διευθύνσεις), Νοσοκομεία, Επιμελητήρια.

Τέλος, όσον αφορά μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να γίνει σε ανώτερο βέβαια ακαδημαϊκό επίπεδο, εργασία για το αν και σε τι ποσοστό η ποιοτική διοίκηση, σημαίνει οπωσδήποτε και αποτελεσματική διδασκαλία και μάθηση.

7.4 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Από την ανάγνωση των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε ότι στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των Νομών Τρικάλων και Καρδίτσας υπάρχουν ποιοτικά χαρακτηριστικά και τα σχολεία βρίσκονται στη σωστή κατεύθυνση προς την εφαρμογή των πρακτικών Διοίκησης Ολικής

ποιότητας. Βέβαια το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζονται είναι ακόμη άτυπο και ανεπίσημο και περισσότερο με την πρωτοβουλία των διευθυντών αλλά και των εκπαιδευτικών παρά με κεντρική καθοδήγηση. Έτσι τα κριτήρια του ΚΠΑ και η φιλοσοφία της ΔΟΠ εφαρμόζονται εμπειρικά.

Από τα αποτελέσματα όσον αφορά το ποσοστό βελτίωσης των κριτηρίων (Ηγεσία, Στρατηγική και πολιτικές, Άνθρωποι, Συνεργάτες και πόροι, Διαδικασίες) στην παρούσα χρονική στιγμή και στο μέλλον,(πίνακας 17) βλέπουμε ότι υπάρχουν οι προϋποθέσεις αλλά και η διάθεση για εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ που είναι η συνεχής βελτίωση αλλά και του ΚΠΑ διότι έχουν εκδοθεί οι εγκύκλιοι που αναφέραμε πιο πάνω, υπάρχει η ευρωπαϊκή εμπειρία και η πρόθεση των Δ/ντών όπως θα δούμε. Φαίνεται πως έχει συνειδητοποιηθεί πλέον από όλους ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ μόνο οφέλη μπορεί να έχει για την εκπαίδευση

Όσον αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αν τα στελέχη της εκπαίδευσης έχουν την γνώση και την βούληση να εφαρμόσουν το ΚΠΑ ως αυτοαξιολογικό και ως εργαλείο βελτίωσης των σχολικών μονάδων βλέπουμε ότι το γνωρίζουν πολύ και πάρα πολύ 57%, μέτρια 23% και λίγο και πολύ λίγο 20%, ενώ το 56% προτίθεται πολύ και πάρα πολύ ,το 31% μέτρια και το 23%λίγο και πολύ λίγο(πίνακας 15)

Τα αποτελέσματα είναι αρκετά ενθαρρυντικά και αυτό που μένει πλέον είναι η ενσωμάτωση και η υιοθέτηση του αυτοαξιολογικού εργαλείου στην πολιτική του Υπουργείου για την αξιολόγηση στο χώρο της εκπαίδευσης.

7.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η εκπαίδευση αποτελεί ένα δημόσιο αγαθό το οποίο συγκεντρώνει το ενδιαφέρον των κυβερνήσεων, της κοινωνίας και των πολιτών. Ο τρόπος που η πολιτική ηγεσία θα οργανώσει τη διαδικασία αγωγής και την εκπαιδευτική πολιτική γίνεται συχνά ένας χώρος μεταρρυθμίσεων, συμφερόντων συγκρούσεων και προσδοκιών. Το να δίνει το κράτος στον πολίτη εκπαίδευση υψηλής ποιότητας είναι καθοριστικός παράγοντας ατομικής επιτυχίας κάθε ατόμου αλλά και ανάπτυξης και προόδου κάθε χώρας συνολικά. Για τους λόγους αυτούς η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του κράτους. Αυτό αναφέρεται ρητά στο Σύνταγμα της Ελλάδας.

Μοναδικός φορέας οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι το Υπουργείο Παιδείας. Το Υπουργείο Παιδείας και οι Δ/νσεις που ανήκουν σε αυτό νομοθετεί, διοικεί, συντονίζει, εποπτεύει τις Περιφερειακές Δ/νσεις και τις Δ/νσεις Εκπ/σης με τελικό αποδέκτη τις σχολικές μονάδες.

Η σχολική μονάδα αποτελεί το κύτταρο του εκπαιδευτικού συστήματος κάθε κράτους. Η σχολική μονάδα στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση αποβλέπει στην ατομική ανάπτυξη των πολιτών όσο και στην ένταξή τους στο κοινωνικό σύνολο. Για τους λόγους αυτούς η διαρκής βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών μονάδων κρίνεται επιτακτική. Έτσι οι ενέργειες, οι διαδικασίες, η οργάνωση, η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης και η προσέγγιση της αριστείας είναι ανάγκη να αρχίσουν από το επίπεδο της σχολικής μονάδας.

Ο τρόπος που θα γίνει αυτή η ποιοτική αναβάθμιση, είναι αντικείμενο έντονου και μακροχρόνιου προβληματισμού. Υποστηρίζεται ότι οι εμπλεκόμενοι με το έργο της σχολικής κοινότητας (μονάδας) είναι και περισσότερο κατάλληλοι για τη βελτίωση. Αυτοί είναι οι εκπαιδευτικοί, η διοίκηση, οι γονείς, οι μαθητές, η τοπική κοινωνία. Υπό αυτές τις συνθήκες και μέσα στα πλαίσια της αποκέντρωσης θεωρείται ότι η διάγνωση των σημείων που χρήζουν βελτίωση, των τομέων που χαρακτηρίζονται από ποιότητα και πρέπει να διατηρηθούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω, μπορεί να γίνει μόνο με τις γνώσεις, τις δυνάμεις, τον προγραμματισμό, τη διαχείριση και οργάνωση της ίδιας της εκπαιδευτικής μονάδας και την αλλαγή της κουλτούρας της με την εισαγωγή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ

Στη χώρα μας για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα υπήρχε στασιμότητα όσον αφορά την αξιολόγηση στο χώρο της εκπαίδευσης βασικά για ιστορικούς λόγους. Σήμερα όμως είναι επιτακτική ανάγκη να δοθεί έμφαση στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης, Ιδιαίτερα σε εκείνες της μορφές της αξιολόγησης που μπορούν να λειτουργήσουν στις κοινωνικές, πολιτικές, εκπαιδευτικές και οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα μας. Έτσι η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας κρίνεται η πλέον κατάλληλη για τις συνθήκες αυτές όπως φαίνεται από την πορεία της παρούσας εργασίας. Πρωταρχικός σκοπός της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας είναι η αλλαγή και η βελτίωση της ποιότητας του έργου που «παράγει» η σχολική μονάδα όπως σκοπός είναι και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .

Καταλληλότερο μέσο και εργαλείο των δύο παραπάνω θεσμών και εννοιών για την επίτευξη των σκοπών τους είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης όπως το αναλύσαμε και εξετάσαμε στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Το ΚΠΑ μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση το οποίο μπορεί στο πλαίσιο της Αυτοαξιολόγησης της Σχολικής Μονάδας να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα που επιφέρει η ικανοποίηση, η παρακίνηση και η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εκπαιδευτικοί που θα ασχολούνται κάθε φορά με την διαδικασία αυτοαξιολόγησης μέσω του ΚΠΑ στη διαχείριση δεδομένων και στις απαντήσεις στα κριτήρια και στα υποκριτήρια του εργαλείου θα αισθάνονται πολύ υπερήφανοι που αποτελούν μέρος μιας ομάδας βελτίωσης και συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία και τη διάδοση της πρωτοβουλίας και στη βελτίωση του σχολείου τους.

Αυτό το νέο που μπορεί να φέρει η ΔΟΠ στην εκπαίδευση και στη σχολική μονάδα είναι η αλλαγή κουλτούρας. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών δίνει έμφαση στην αλλαγή της σχολικής κουλτούρας για την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Ρούση, 2007) Ως κουλτούρα εννοούμε ένα σύνολο κοινών αξιών, αρχών, τρόπου σκέψης, ανθρωπίνων σχέσεων, συμπεριφορών και οργάνωσης της εργασίας. Η κατάλληλη κουλτούρα είναι δυνατό να αποτελέσει τη βάση πλεονεκτημάτων για ένα φορέα και να γίνει παράγοντας αλλαγής, βελτίωσης και προσαρμοστικότητας του οργανισμού. Η αλλαγή της κουλτούρας η οποία είναι θεμελιώδης αρχή της ΔΟΠ μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή των στάσεων, των επιλογών, των αποφάσεων, των συμπεριφορών. Έτσι η αλλαγή της κουλτούρας που επικρατεί τώρα στα σχολεία συνιστά θέμα ύψιστης προτεραιότητας και είναι καθήκον και υπόθεση όλων μας να αποβάλουμε την ισχυρή δημοσιοϋπαλληλική και γραφειοκρατική κουλτούρα που μας επηρεάζει. Στη θέση της να δημιουργήσουμε τις συνθήκες εκείνες μέσα από την συνεργασία, την ομαδική εργασία και την εμπιστοσύνη, την συνεχή βελτίωση και μάθηση, την ταύτιση με τους στόχους της ομάδας, που θα μας δημιουργήσουν την αίσθηση του ανήκειν σε μια κοινότητα και μια ομάδα.

Αυτή η αίσθηση του να ανήκει κάποιος σε μια ομάδα για την πρόοδο και την επιτυχία της οποίας ενδιαφέρεται και ενεργεί, η αλληλοϋποστήριξη και η συνεργασία εντός της ομάδας, είναι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας σχολικής μονάδας ή ενός οργανισμού, διότι εκτός των άλλων η αξία της ομάδας

ως ολότητα είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μελών της. Στην ομάδα το ένα συν ένα δεν κάνει δύο αλλά περισσότερα (Ρούση ,2007)

Τα οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ επιβεβαιώνονται από τον αυξανόμενο αριθμό χρηστών στην Ευρώπη και στην Ελλάδα. Το ΚΠΑ αποτελεί και ένα πρώτο εγχείρημα λήψης ριζικών μέτρων από την Ελλάδα για την εκπλήρωση πολλών κριτηρίων διοικητικής σύγκλισης τα οποία θα ισχύσουν για όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Κέφης, 2014)

Η δεκαετής οικονομική και όχι μόνο κρίση η οποία υφίσταται ακόμη στη χώρα μας σε μεγάλο ποσοστό και σε πολλούς τομείς θα μπορούσε να θεωρηθεί μία στρατηγική ευκαιρία για την εφαρμογή του ΚΠΑ και της ΔΟΠ στον τόσο κρίσιμο για την ανάπτυξη της χώρας τομέα της παιδείας

Άξιο προσοχής είναι το γεγονός ότι η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας συνάντησε και συναντά πολλές αντιδράσεις στο χώρο της παιδείας.

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ,ΔΟΕ και ΟΛΜΕ, εκφράζουν διαχρονικά την διαφωνία τους προς την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας με βασικά επιχειρήματα το ενδεχόμενο κατηγοριοποίησης των σχολείων, την μετάθεση των ευθυνών για τα προβλήματα των σχολείων στους εκπαιδευτικούς και την επέκταση της αξιολόγησης στους ίδιους. Με διάφορους τρόπους(πολιτική πίεση, απεργίες κωλυσιεργία μπλοκάρουν ή καθυστερούν τις διαδικασίες. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις φτάνουν μάλιστα στο σημείο να βγάζουν ανακοινώσεις και να παρακινούν τους εκπαιδευτικούς να μην παίρνουν μέρος στις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης.

Από την άλλη η πολιτεία και το Υπουργείο Παιδείας υποκύπτει στις πιέσεις, φοβούμενο το πολιτικό κόστος ή δεν συνεργάζεται με τις ενώσεις των καθηγητών για την καθιέρωση ενός ομόφωνα αποδεκτού σχεδίου αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, με συνέπεια η καθιέρωση της αυτοαξιολόγησης να μετατίθεται συνεχώς στο μέλλον.

Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ αλλά και των συστημάτων αξιολόγησης και διασφάλισης ποιότητας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, υπολείπονται συγκριτικά με άλλους κλάδους αναφορικά με την ενίσχυση της ποιότητας.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης με τη απλότητά του, την ηπιότητά του, την ευχρηστιά του και την αξιοπιστία του μπορεί να γίνει ο καταλύτης των αλλαγών στο νευραλγικό χώρο της εκπαίδευσης.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ανδρέου Α, Παπακωνσταντίνου Γ, (1994) *“Εξουσία και Οργάνωση-Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος”*. Αθήνα: Νέα Σύνορα
- Ακρίβος Χ.,Ψαρόπουλος Χ.(2008) *“Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στο χώρο της Εκπαίδευσης.”* Αθήνα ΥΠΕΠΘ-ΕΠΕΑΕΚ.
- Βαβουράκη Α. και συν. (2008) *Η ποιότητα στην Εκπαίδευση*.Αθήνα :ΥΠΠΕΠΘ-Π.Ι
- Βακαλοπούλου Μ. (2011) *Η εφαρμογή του ΚΠΑ στη Δημόσια Διοίκηση :Καλές πρακτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Εμπόδια και προοπτικές*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Σπουδών. Θεσσαλονίκη
- Βαξεβανίδου, Μ. *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως μέτρο για την εφαρμογή Διοίκησης Ποιότητας στο Δημόσιο τομέα. Δυνητικά οφέλη για τις Δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς στην Ελλάδα. Διοικητική Ενημέρωση*. σ.σ 39-47. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: http://www.special-edition.gr/pdf__dioik_enim/pdf_de_42/vaxevanidou.pdf(τελευταία πρόσβαση στις 16/12/2019).
- Γεωργακή Δ. και συν (2010)*“Διαχείριση ολικής ποιότητας”* Αθήνα: Σιδέρης
- Γκανάκας Ι. (2006) *Η αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού έργου και η Διεύθυνση του σχολείου*. Πορίσματα έρευνας: *“Πρακτικά του 1^{ου} Εκπαιδευτικού συνεδρίου :Το ελληνικό σχολείο και οι προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας* (Ιωάννινα ,12-14/5/2006 σελ. 32-37.
- Goetsch D, Davis S.(2013) *“Διαχείριση ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία. Εισαγωγή στην ολική ποιότητα”*. Αθήνα: Τζιόλας
- Δαλάκα Ε.(2011) *“Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης”*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία.

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Σπουδών.
Θεσσαλονίκη

- Δερβιτσιώτη Κ (2001) *“Ανταγωνιστικότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”* .
Αθήνα : Interbooks
- Δημητρόπουλος Ε. (2002) *“Εκπαιδευτική Αξιολόγηση- Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου”* 5^η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις: Γρηγόρη
- Δούκας Χ (1999) *“Ποιότητα και αξιολόγηση στην εκπαίδευση*. Αθήνα Π.Ι
- Ζαβλανός Μ.(2003) *Η Ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα :Σταμούλη.
- Ζιρινόγλου Π.(2015) *“Ολική ποιότητα στη Διοίκηση: η περίπτωση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή της βέλτιστης εκπαιδευτικής πολιτικής”*. Διδακτορική διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Παιδαγωγική Σχολή , Φλώρινα .
- Ιωαννίδου Σ. (2006) *“Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση”*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πειραιάς.
- Καπαχτσή Β. (2007) *“Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού. Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο νομό Θεσσαλονίκη”*.Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας Σχολή Επιστημών του ανθρώπου, Τμήμα Δημοτικής Παιδαγωγικής Εκπαίδευσης. Βόλος
- Καπαχτσή Β. (2011) *Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Κυριακίδη Αφοί
- Κασσωτάκης Μ.Ι. (1999) *Η αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών . Μέσα ,μέθοδοι, προβλήματα ,προοπτικές* . Αθήνα :Γρηγόρη.
- Κατσαρός Ι. (2008)*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα ΥΠΕΠΘ Π.Ι
- Καψάλης Α. (2005) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη . Εκδόσεις :Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Καψάλης Α., Χανιωτάκης Ν. (2011) *Εκπαιδευτική αξιολόγηση* .Αθήνα . Αδελφοί Κυριακίδη.
- Κατσαρού Ε. Δεδούλη Μ.(2008)*Αξιολόγηση στο χώρο της εκπαίδευσης* . Αθήνα . Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

- Καφούρου Σ., Μουλάς Π. (2016) *Διοίκηση ολικής ποιότητας σε Δημόσιο Εκπαιδευτικό οργανισμό και χρήση του μοντέλου Balanced Scorecard για αξιολόγηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Εφαρμογή του μοντέλου BSC στο 1^ο ΓΕΛ Αγ, Δημητρίου*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Α.ΤΕΙ Πειραιά, Τεχνολογικού Τομέα, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Πειραιάς.
- Κέφης Β. (2014) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κριτική
- Κώτσιος Χ.(2015) *Η εφαρμογή του ΚΠΑ στη νοσηλευτική Διεύθυνση του Ψυχιατρικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Σπουδών
- Λαγούδας Χ. (2011) *Στρατηγική στη Δημόσια Διοίκηση και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας ,Κοινωνικών και Οικονομικών Σπουδών . Θεσσαλονίκη
- Λάτση Β. (2009) *Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας στους Δημόσιους Οργανισμούς. Η περίπτωση της Περιφέρειας Πελοποννήσου*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Σχολή Επιστημών και διοίκησης Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Τρίπολη
- Λογοθέτης Ν.(1993) *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: INTERBOOKS
- Λογοθέτης Ν (2005) *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας* 2^η έκδοση. Αθήνα INTERBOOKS
- Μαντζάρης Ι. (2008) *Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών* (β τόμος)Σέρρες: Μαντζάρης
- Ματθαίου Δ.(2000) *Οδηγός αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα για την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*.
- Mc Boath (2001) *Η Αυτοαξιολόγηση στο σχολείο .Ουτοπία και πράξη*. Μετάφραση :Δούκας Χ, Πολυμεροπούλου Ζ. Αθήνα . Ελληνικά Γράμματα.
- Μπίλιου Ε.Μ (2011) *Οδηγός αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου* .Αθήνα: Μουρούσια
- Μπουραντάς (2002) *Μάνατζμεντ* . Αθήνα . Εκδόσεις :Μπένου
- Μπουραντάς Δ.(2005) *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας* Αθήνα: Κριτική.

- Μπουραντάς Δ.(2015) *Μάνατζμεντ* . Αθήνα: Μπένου
- Μπρίνια Β. (2008) *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευση* . Αθήνα :Σταμούλης.
- Ντούβας Κ. (2018) *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το ΚΠΑ ως εργαλείο Αυτο-αξιολόγησης στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες του Δ. Πατρέων* Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας, Πάτρα.
- Ξουρίδας Δ. (2016) *Διερεύνηση Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων , Αγρίνιο.
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2009) *Πρόταση για το σχεδιασμό και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου*. Αθήνα.
- Πασιαρδής Π. (2014) *Εκπαιδευτική ηγεσία . Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* ,Αθήνα . ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ
- Πετρίδου Ε (2005) *Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα . Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ραντίτσα Μ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση* , , Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα κοινωνικής και εκπαιδευτικής πολιτικής .
- Ρούση Γ.(2007). *Η Ολική ποιότητα στη Διοίκηση της Δ/θμιας Εκπαίδευσης* Διδακτορική Διατριβή ,Πάντειο Πανεπιστήμιο ,Κοινωνικών και πολιτικών Επιστημών.
- Ρούσσου Μ. (2012) *Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού έργου στην Ελληνική Νομοθεσία (1997-2010). Μια προσπάθεια κωδικοποίησης και αποτύπωσης* Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία..Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας .Σχολή Επιστημών του ανθρώπου . Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης. Βόλος.
- James P.(1998). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα .Κλειδάριθμος

- Σαίτη Α., Σαίτης Χ (2011) *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης* . Αθήνα, Ιδιωτική έκδοση
- Σαίτη Θ.(2016) *Διερεύνηση Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Οργανισμούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, Τμήμα Δ. επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και τροφίμων. Αγρίνιο Ο
- Σαίτης Χ.(2005) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα Αυτοέκδοση
- Σοφού Ε.(2014) *Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής Μονάδας* Θέματα διδασκαλίας και αγωγής στο πολυπολιτισμικό σχολείο Εκπαίδευση Αλλοδαπών και Παλιννοστούντων Μαθητών. Ανακτήθηκε 20-10-2019
- Σολομών Ι (1999) *Εσωτερική αξιολόγηση και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου. Π.Ι*
- Σύρμου Ζ.(2016) *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ-CAF) ως εργαλείο ολικής ποιότητας για την αυτοαξιολόγηση της διοικητικής και της οργανωτικής λειτουργίας»*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Διαπανεπιστημιακό –Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών : Τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη και αυτοδιοίκηση. Κόρινθος
- Τζωρτζάκης Κ. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση* . Αθήνα: Rosili.
- Τσιόκα Α. κ.α (2016) *Πρωτόκολλο εφαρμογής του ΚΠΑ, ενός εργαλείου ποιότητας για τους δημόσιους οργανισμούς στη Μ.Ε.Θ του Γ.Ν Τρικάλων με σκοπό τη βελτίωση των παροχών υγείας*. The Greek E-Journal of Perioperative Medicine 2016; 14(a): 3-14
- Τσαμήτρου Ιφιγένεια. *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση-Πρόγραμμα εκπαιδευτικής αλλαγής και αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία»*
- Τσιότρας Γ. (1995) *Βελτίωση ποιότητας* . Αθήνα : Μπένου
- Τσουμάνη, Α. & Τσατσαρής, Ν. (2015). *Η σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση*. Συλλογική έκδοση (Επιμέλεια Σφακιανάκη Ε.): Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εκπαίδευση. Προσεγγίσεις, Εφαρμογές, Μελέτες Περίπτωσης. Αθήνα: ΔΙΑΥΛΟΣ

- ΥΠΕΣΔΑ, Γεν. Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και αποδοτικότητας . *Οδηγός εφαρμογής του ΚΠΑ* . Αθήνα 2007
- ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., (2013), *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο
- ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α (2015) *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Βελτιώνοντας τις Δημόσιες Οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης* Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο
- Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2016) *Καθορισμός υπηρεσιών των Υπουργείων για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής πολιτικής* .Αθήνα.
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2017) *Οδηγός εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων*. Αθήνα Ε΄ Έκδοση
- Φασούλης, Κ. (2001). *Η Ποιότητα στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαίδευσης*. Κριτική Προσέγγιση στο σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας». Δ.Ο.Π.,(Τ.Ο.Μ.). Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων 4., σελ. 186-197.
- Φασούλης Κ (2011) *Η ποιότητα στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαίδευσης*.Eureka edu . gr.
- Φλουρής, Γ. (2008). *‘Η έρευνα στη σχολική τάξη και τα παράδοξά της: θέσεις, αντιθέσεις και προοπτικές’*. Στο Β. Σβολόπουλος (Επιμ.), *Σύνδεση Εκπαιδευτικής Έρευνας και Πράξης*.Η Ακαδημαϊκή Πλευρά. Αθήνα: Ατραπός.
- Φράγγος Χ.(1991)*Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου*. Στο επιστημονικό Βήμα του Δασκάλου ,τεύχος 1 σ. 3-8
- Χαραλαμπίδου Μ. (2012) *Κοινό Πλαίσιο αξιολόγησης. Κίνητρα, οφέλη ,εμπόδια και βελτιωτικές ενέργειες. Σύγκριση Ελληνικού και Ευρωπαϊκού Δημόσιου Χώρου* Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Σπουδών. Θεσσαλονίκη.

- Χατζηνικόλας Μ. (2017). *Απόψεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δωδεκανήσου Αναφορικά με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών, Τμήμα επιστημών της προσχολικής αγωγής και του εκπαιδευτικού σχεδιασμού. Ρόδος.
- Χατζηπαντελή Π. (1999) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα . Μεταίχμιο
- Χριστόπουλος Κ. (2018) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Οι θέσεις των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομίας Πάτρας, Πάτρα

Ξένη βιβλιογραφία

- Athanasou and Lamprinou (2002) *A teacher's guide to assessment*. Sidney : Social Science Press
- Atkinson P. (1990) *Creating Culture Change: The Key to Successful Quality Management*. IFS Publications
- Bhattacharjee, D. Moreno, J. and Ortega, F. (2016), *Customer Experiences: The Secret to delighting customers: Putting employees first*, McKinsey&Company.
[OnlineJournal]. Διαθέσιμο: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-secret-to-delighting-customers-putting-employees-first>[ανακτήθηκε: 25-11-2019].
- Gordon G.(2002) *Leadership and ownership in quality culture . Quality in higher Education* 8(1)97-106.
- CAF 2020 *The European model for improving public organisations through self-assessment*
- Corrigan J.P (1995) *The Art of TQM. Quality progress* , τομ. 28 τεύχος 6 Ιούνιος σελ 61-64

- Dahlgaard-Park, S.M. (2012). *Core values –the entrance to human satisfaction and commitment. Total Quality Management & Business Excellence*, 23(2), 125–140.
- Dahlgaard, J.J., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., Banegas, L.A., & Dahlgaard-Park, S.M. (2013). *Business excellence models: Limitations, reflections and further development. Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 519–538
- Dragut B.M (2011). *Quality management in higher education services. Procentia Social and Behavioral Scienses* ,15,3366-3368
- Kristensen, K., Juhl, H.J., & Eskildsen, J.K. (2000). *The excellence index as a benchmarking tool. In R. Edgeman(Ed.)*, First international research conference on organizational excellence in the third millenium (pp. 155–161). Colorado
- Maroto Fabián J.L. & Cabrales Granda A. (2007). *Guía de autoevaluación y mejora* Available:http://evalua.educa.aragon.es/admin/admin_1/file/BlogCP_R/ASTURIAS%20MANUAL%20AUTOEVALUACION.pdf. Retrieved: 29/8/2013.
- Moullin, M. (2011). *Using the public sector scorecard to measure and improve performance. Perspectives on Performance*, 8(3), 37–40
- Murad, A & Rajesh,K,S(2010) *Implementation of Total Quality Management in Higher.Education* Asian Journal of Busines Management 2(1) 9-16
- Oakland (1989) *Total Quality Management*. Butterworth Heineman
- Radnor, Z. (2009). *Understanding the relationship between a national award scheme and performance. International Review of Administrative Sciences*, 75(3), 437–45
- Saiti A.,Papadopoulos Y.,(2015) *"School teachers' job satisfaction and personal characteristics: A quantitative research study in Greece"*,International Journal of Educational Management, Vol. 29 Issue: 1, pp.73-97 [ανακτήθηκε: 25-11-2019
- Thijs N., Staes P. (2015). *CAF in the Education Sector -Successful stories of performance improvement*, European CAF Resource Centre –European Institute of Public Administration

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Αγαπητή -έ κ. Διευθύντρια ,κ. Διευθυντή ,το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε όλους τους διευθυντές των σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των νομών Τρικάλων και Καρδίτσας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, έχει καθαρά ερευνητικό χαρακτήρα και πραγματοποιείται στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας :<<ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ , ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΕΚΠ/ΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ>> ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Η έρευνα αυτή δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί χωρίς τη δική σας συμβολή. Για να έχουν όμως εγκυρότητα και αξιοπιστία τα συμπεράσματα που θα προκύψουν, καλό θα ήταν να απαντήσετε με προσοχή τις διάφορες ερωτήσεις που ακολουθούν, σημειώνοντας αυτό που εκφράζει καλύτερα την προσωπική σας θέση ή άποψη. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και για τον πολύτιμο χρόνο που αφιερώσατε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας εύχομαι κάθε επιτυχία στην προσωπική και επαγγελματική σας ζωή . Για πιθανές διευκρινίσεις και ενημέρωση μπορείτε να επικοινωνείτε στο προσωπικό μου e-mail : andreas_lappas@yahoo.gr.

Με εκτίμηση: Λάππας Ανδρέας ,εκπαιδευτικός ΠΕ11, μεταπτυχιακός φοιτητής

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

Υπεύθυνος Καθηγητής : Ασπρίδης Γιώργος

* Απαιτείται

ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1)Φύλο *

Άνδρας

Γυναίκα

2)Έτος γέννησης

3)Σχολείο *

Δημοτικό

Γυμνάσιο

Λύκειο

4)Το σχολείο βρίσκεται στο νομό

Καρδίτσας

Τρικάλων

5)Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός *

6)Πέραν των βασικών σας σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές?

Άλλο πτυχίο ΑΕΙ

Μεταπτυχιακές σπουδές

Διδακτορικό

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Οι ερωτήσεις απο 7 έως 32 ανα δύο είναι ίδιες .Η διαφοροποίηση έγκειται στο ότι η πρώτη αναφέρεται στο τί συμβαίνει στην παρούσα χρονική στιγμή στη σχολική μονάδα και η δεύτερη αναφέρεται στο τί μπορεί να γίνει στο μέλλον.

7))Συνεργάζεστε με τις βασικές ομάδες συμφερόντων για να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους . Με ποιους τρόπους? (Στην παρούσα χρονική στιγμή) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Συνεδριάσεις με γονείς

Συνεδριάσεις με διδάσκοντες

Συναντήσεις εργασίας

Συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές

Συνεργασίες με διευθυντές

Αυτή η ερώτηση απαιτεί μία απάντηση ανά σειρά

8)Συνεργάζεστε με τις βασικές ομάδες συμφερόντων για να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους . Με ποιους τρόπους? (Θα μπορούσαν να γίνουν στο μέλλον στη σχολική μονάδα) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Συνεδριάσεις με γονείς

Συνεδριάσεις με διδάσκοντες

Συναντήσεις εργασίας

Συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές

Συνεργασίες με διευθυντές

9)Διασφαλίζετε μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιούς τρόπους ?(Στην παρούσα χρονική στιγμή) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

1)Παιδαγωγικές συνεδριάσεις

Έμμεσα :Με υποστήριξη καινοτόμων δράσεων

10)Διασφαλίζετε μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιούς τρόπους ?(Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

1)Παιδαγωγικές συνεδριάσεις

Έμμεσα :Με υποστήριξη καινοτόμων δράσεων

11)Ενθαρρύνετε τη μάθηση και τη εισαγωγή καινοτομιών και υποκινείτε τη δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας . Με ποιους τρόπους ?(Στην παρούσα χρονική στιγμή) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

1)Διευκόλυνση συμμετοχής σε διαρκή επιμόρφωση

Διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων

12)Ενθαρρύνετε τη μάθηση και τη εισαγωγή καινοτομιών και υποκινείτε τη δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας . Με ποιους τρόπους?.(Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

1)Διευκόλυνση συμμετοχής σε διαρκή επιμόρφωση

Διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων

13)Υποστηρίζετε την εμπλοκή - συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με ποιους τρόπους ?(Στην παρούσα χρονική στιγμή) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Διευκόλυνση μελών εκπαιδευτικής μονάδας για συμμετοχή σε εξειδικευμένα εκπαιδευτικά σεμινάρια

Διευκόλυνση συνεργασιών για την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

14)Υποστηρίζετε την εμπλοκή - συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με ποιους τρόπους ?(Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα)

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Διευκόλυνση μελών εκπαιδευτικής μονάδας για συμμετοχή σε εξειδικευμένα εκπαιδευτικά σεμινάρια

Διευκόλυνση συνεργασιών για την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

15)Κοινοποιείτε τη στρατηγική, τις πολιτικές και τα σχέδια δράσης στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;(Στην παρούσα χρονική στιγμή) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων

Γραπτά ατομικά στον καθένα

16)Κοινοποιείτε τη στρατηγική, τις πολιτικές και τα σχέδια δράσης στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;(Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα)) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων

Γραπτά ατομικά στον καθένα

17)Η στρατηγική και οι πολιτικές αντανakλούν την αποστολή της εκπαιδευτικής μονάδας και τις ανάγκες και προσδοκίες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους το διασφαλίζετε?(Στην παρούσα χρονική στιγμή) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

1)Παρακολούθηση /ανατροφοδότηση των προτεινόμενων δράσεων

2)Ορισμός υπευθύνων

18)Η στρατηγική και οι πολιτικές αντανakλούν την αποστολή της εκπαιδευτικής μονάδας και τις ανάγκες και προσδοκίες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους το διασφαλίζετε?(Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Παρακολούθηση /ανατροφοδότηση των προτεινόμενων δράσεων

2)Ορισμός υπευθύνων

19)Σε τακτική βάση υπάρχει διάχυση πληροφοριών και μεταφορά καλών πρακτικών σε όλη την εκπαιδευτική μονάδα. Με ποιους τρόπους. Στην παρούσα χρονική στιγμή *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Κοινοποίηση εισερχομένων εγγράφων

Ανακοινώσεις

Προσωπική ενημέρωση

20)Σε τακτική βάση υπάρχει διάχυση πληροφοριών και μεταφορά καλών πρακτικών σε όλη την εκπαιδευτική μονάδα. Με ποιους τρόπους?(Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Κοινοποίηση εισερχομένων εγγράφων

Ανακοινώσεις

Προσωπική ενημέρωση

21)Σε τακτική βάση εφαρμόζετε διαδικασίες επιβράβευσης ,αναγνώρισης και φροντίδας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους?Στην παρούσα χρονική στιγμή *

Πολύ λίγο

λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ
Ηθική επιβράβευση
Στήριξη πρωτοβουλιών
Ουσιαστικές διαπροσωπικές σχέσεις

22) Σε τακτική βάση εφαρμόζετε διαδικασίες επιβράβευσης , αναγνώρισης και φροντίδας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους? (Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα) *

Πολύ λίγο
λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ
Ηθική επιβράβευση
Στήριξη πρωτοβουλιών
Ουσιαστικές διαπροσωπικές σχέσεις

23) Χρησιμοποιείτε αξιολογικό σύστημα αξιολόγησης για όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους? (Στην παρούσα χρονική στιγμή) *

Πολύ λίγο
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ
Δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης
Αξιολόγηση νεοδιοριστών
Εφαρμόζουμε την αυτοαξιολόγηση

24)Χρησιμοποιείτε αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης για όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους? (Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης

Αξιολόγηση νεοδιοριστών

Εφαρμόζουμε την αυτοαξιολόγηση

25)Διαχειρίζεστε τους πόρους σας έτσι ώστε να πετυχαίνετε την αποστολή σας και να υλοποιείτε τη στρατηγική σας. Με ποιους τρόπους? (Στην παρούσα χρονική στιγμή). *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Ιεράρχηση αναγκών

Διάκριση μεταξύ ουσιώδους και ευκαίσιου

26)Διαχειρίζεστε τους πόρους σας έτσι ώστε να πετυχαίνετε την αποστολή σας και να υλοποιείτε τη στρατηγική σας . Με ποιους τρόπους? (Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα). *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Ιεράρχηση αναγκών

Διάκριση μεταξύ ουσιώδους και ευκαταίτου

27)Χρησιμοποιείτε τους πόρους σας έτσι ώστε να μειώνεται η σπατάλη και να ελαχιστοποιείται η επιβάρυνση στο περιβάλλον. Με ποιους τρόπους?

Στην παρούσα χρονική στιγμή *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Δράση ανακύκλωσης

Καταμερισμός αρμοδιοτήτων

Ορισμός υπευθύνου και εκπαίδευση υπολοίπων

28)Χρησιμοποιείτε τους πόρους σας έτσι ώστε να μειώνεται η σπατάλη και να ελαχιστοποιείται η επιβάρυνση στο περιβάλλον. Με ποιους τρόπους? (Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα). *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Δράση ανακύκλωσης

Καταμερισμός αρμοδιοτήτων

Ορισμός υπευθύνου και εκπαίδευση υπολοίπων

29)Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης που παρακολουθούνται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται συνέχεια . Με ποιους τρόπους? (Στην παρούσα χρονική στιγμή) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Υιοθέτηση προτύπων απόδοσης

Διαδικασίες επαναπληροφόρησης

30)Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης που παρακολουθούνται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται συνέχεια . Με ποιους τρόπους? (Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα). *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Υιοθέτηση προτύπων απόδοσης

Διαδικασίες επαναπληροφόρησης

31)Έχετε διαδικασίες για τη διαχείριση και τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιούς τρόπους? (Στην παρούσα χρονική στιγμή) *

Πολύ λίγο

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Επιλογή καλών πρακτικών

Αυτοαξιολόγηση

32)Έχετε διαδικασίες για τη διαχείριση και τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιούς τρόπους?(Θα μπορούσαν να υλοποιηθούν στο μέλλον στη σχολική μονάδα). *

Πολύ λίγο
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ
Επιλογή καλών πρακτικών
Αυτοαξιολόγηση

33) Σε ποιο βαθμό το σχολείο σας χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω: *

Πολύ λίγο
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ
Δέσμευση της διεύθυνσης στην ποιότητα.
Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας
Συμμετοχή του προσωπικού στο σύστημα διοίκησης
Προσανατολισμός στους μαθητές/γονείς
Συνεχής βελτίωση

34) Γνωρίζετε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης? *

Πολύ λίγο
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ

35) Προτίθεστε στο μέλλον να εφαρμόσετε το ΚΠΑ στη σχολική μονάδα που θα διευθύνετε *

Πολύ λίγο
Λίγο
Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

36) Πείτε με λίγα λόγια αν πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της σχολικής μονάδας και στη Διοίκηση Ολικής ποιότητας

